



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení konkurenceschopnosti vybraných firem poskytujících prodej a servis  
automobilů

Evaluating Competitiveness of Selected Firms Providing Sales and Servicing of  
Vehicles

Student:

Bc. Michaela Klečková

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jindra Peterková, Ph.D.

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Michaela Klečková**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Téma: Zhodnocení konkurenceschopnosti vybraných firem poskytujících prodej  
a servis automobilů  
Evaluating Competitiveness of Selected Firms Providing Sales and  
Servicing of Vehicles  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoreticko-metodologická východiska konkurenceschopnosti
3. Zhodnocení konkurenceschopnosti vybraných firem
4. Shrnutí, návrhy a doporučení
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

MAGRETTA, Joan. *Understanding Michael Porter. The essential guide to competition and strategy*. Boston: Harvard Business Review Press, 2012. 236 p. ISBN 14-221-6059-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 26.04.2019

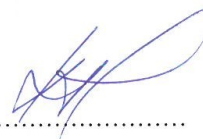


Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
*vedoucí katedry*

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
*děkan fakulty*

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh, vypracovala samostatně a použila pouze zdroje uvedené v závěru práce.

V Ostravě dne 25.4.2019



.....  
Bc. Michaela Klečková

## OBSAH

1	Úvod.....	5
2	Teoreticko-metodologická východiska konkurenceschopnosti .....	6
2.1	Vymezení základních pojmů .....	6
2.1.1	Podnik .....	6
2.1.2	Malý podnik.....	8
2.1.3	Odlišnost konkurence a konkurenceschopností .....	9
2.1.4	Konkurenční výhoda.....	10
2.2	Přístupy k hodnocení konkurenceschopnosti.....	11
2.2.1	Pojetí konkurenceschopnosti dle Mikoláše .....	11
2.2.2	Pojetí konkurenceschopnosti dle Portera .....	12
2.2.3	Pojetí konkurenceschopnosti dle Pollaka .....	15
2.3	Metody pro zhodnocení konkurenceschopnosti.....	17
2.3.1	Benchmarking.....	17
2.3.2	Analýza vnějšího podnikatelského prostředí .....	18
2.3.3	Analýza finanční stability .....	20
2.3.4	SWOT analýza.....	26
2.4	Vlastní postupové kroky .....	29
3	Zhodnocení konkurenceschopnosti vybraných firem .....	30
3.1	Představení vybraných firem .....	30
3.1.1	Charakteristika společnosti AR CARS s.r.o. ....	31
3.1.2	Charakteristika společnosti RT TORAX, s.r.o. ....	32
3.1.3	Charakteristika společnosti CENTRUM Moravia Sever, spol. s r.o. ....	33
3.2	Zhodnocení finanční situace vybraných podniků .....	33
3.2.1	Zhodnocení finanční situace na základě poměrových ukazatelů.....	34
3.2.2	Zhodnocení výsledků finanční analýzy .....	38
3.3	Zhodnocení vnějšího prostředí u vybraných podniků.....	41
3.4	Zhodnocení životaschopnosti podniku AR CARS s.r.o. včetně výkonnosti servisu .	46
3.4.1	Hodnocení vitality podniku .....	47
3.4.2	Hodnocení výkonnosti servisu.....	49
3.5	Komplexní zhodnocení interního a externího prostředí společnosti AR CARS s.r.o.....	55
4	Shrnutí, návrhy a doporučení.....	60
4.1	Shrnutí.....	60
4.1.1	Zhodnocení finanční stability vybraných podniků .....	60
4.1.2	Zhodnocení pěti konkurenčních sil.....	61
4.1.3	Zhodnocení vitality podniku AR CARS s.r.o. a výkonnosti servisu .....	63
4.1.4	Komplexní zhodnocení interního a externího prostředí společnosti AR CARS s.r.o. ....	64
4.2	Návrhy a doporučení.....	66

4.2.1	Zlepšení finančních ukazatelů vybraných podniků .....	66
4.2.2	Elektromobilita vybraných podniků .....	67
4.2.3	Posílení spokojenosti zákazníků vybraných podniků .....	68
4.2.4	Rozšíření servisu společnosti AR CARS s.r.o. ....	70
4.2.5	Vybudování nové pobočky společnosti AR CARS s.r.o. ....	71
5	Závěr .....	73
	Seznam použité literatury .....	75
	Seznam zkratk .....	79
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

## 1 Úvod

Dnešní trh automobilů je otevřený v rámci mezinárodního prostředí. Je tedy stále obtížnější obstát v rámci konkurenčního boje a nabízet zákazníkům přidanou hodnotu. Oblast automobilového průmyslu dosahuje v posledních letech přesycení ze strany nabídky. Jelikož se neustále zvyšuje životní úroveň, roste také poptávka po vozech. Trh autosalónů a servisů je tak velmi oblíbený pro investory. V rámci konkurenceschopnosti je však velmi důležité sledovat vývoj mezinárodního trhu a co možná nejrychleji se mu přizpůsobit, aby společnost dokázala nadále fungovat. Existence výzkumných a vývojových center neustále zrychluje inovační modely, jež přicházejí na trh. Pro malý podnik je tedy velmi obtížné obstát v konkurenčním boji. Je tedy nutné vyhledat mezeru na trhu, jež nabízí zákazníkovi konkurenční výhodu.

V teoreticko-metodologických východiscích pro hodnocení konkurenceschopnosti podniku jsou vymezeny základní pojmy podstatné pro uvedení do tématu, dále jsou popsány vybrané přístupy a metody hodnocení konkurenceschopnosti podniku. Následuje aplikování vybraných přístupů a metod pro zvolené zástupce podniků poskytujících prodej a servis automobilů. Mezi vybranými metodami hodnocení konkurenceschopnosti vybraných podniku je řešena finanční stabilita, která je shrnuta pomocí Spider analýzy. Vnější vlivy působící na podnik jsou hodnoceny na základě Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Následně je vybrán podnik u něž je dále hodnocena životaschopnost společnosti dle Pollak (2003) a výkonnost servisní činnosti. Závěrem je komplexní zhodnocení silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb na základě výstupu jednotlivých analýz. Následuje shrnutí poznatků na základě aplikovaných metod a doporučení.

Cílem je zhodnocení konkurenceschopnosti vybraných podniku poskytujících prodej a servis automobilů. Zhodnocení je realizováno u vybraných podniků na základě poměrových ukazatelů finanční analýzy pro zlepšení kapitálové stability a následného zhodnocení pomocí Spider analýzy. Dále je realizováno hodnocení vnějšího prostředí pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Na základě získaných výsledků je vybrán podnik, u kterého je provedeno zhodnocení životaschopnosti podniku dle Pollaka (2003) a vývoj výkonnosti servisní činnosti. Získané výsledky jsou zachyceny pomocí SWOT analýzy, na základě které je určena strategie pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku.



## **2 Teoreticko-metodologická východiska konkurenceschopnosti**

V kapitole jsou definovány základní pojmy a metodologické postupy, kterými je řešena zadaná problematika. Zaměřena je na základní předpoklady pro existenci podniku. Zmíněno je také rozdělení podniků podle velikosti dle několika kritérií. Definována je metoda konkurenceschopnosti dle Porter (1993). Popsán je také přístup měkkých parametrů konkurenceschopnosti podle publikace autorů Mikoláš, Peterková a Tvrdíková a kol. (2011). Další část je věnována metodám pro hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Na závěr jsou shrnuty postupové kroky pro postup při aplikaci na vybrané podniky.

### **2.1 Vymezení základních pojmů**

V rámci základních pojmů je definován podnik dle odborné publikace a právních předpisů. Charakterizována je také odlišnost konkurence a konkurenceschopnosti a rovněž je popsána podstata konkurenční výhody.

#### **2.1.1 Podnik**

Dle publikace autorů Dvořáček a Slunčík (2012) je podnik definován jako jakýkoliv subjekt vykonávající činnost, jejíž podstata je nabízení zboží či služeb na trhu. Přičemž trh představuje místo, kde se střetává nabídka s poptávkou konkrétních potřeb. Podmínkou definice podniku není dosažení zisku, ale oslovení zákazníků s nabídkou daného produktu či činnosti. Podnik může mít také několik právních podob. Základním cílem podniku je přežít, a zůstat podnikatelským subjektem.

V praktickém smyslu lze podnik chápat, jak uvádí Svoboda, Bittner a Svoboda (2006), jako subjekt který vykonává všechny legální aktivity směřující k získání ekonomického efektu. Veškeré formy organizačně právních subjektů v ČR mají tento aspekt právně podložen.

Podle obchodního zákoníku byl podnik do roku 2013 vymezen v §5 zákona č. 513/1991 Sb. V roce 2014 došlo k rekodifikaci soukromého práva. Původní pojem byl nahrazen obchodním závodem, definovaným v § 502 zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku jako: „*Organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.*“ Ačkoli dle právních norem je pojem podnik již „zastaralý“ výraz a nahradil ho obchodní závod, v této práci je využíván právě výraz podnik, jelikož je z ekonomického

hlediska považován za běžnou terminologii. Dle občanského zákoníku, přesněji zákona č. 89/2012 Sb. je podnik považován za synonymum nově zavedeného výrazu obchodní závod.

Ministerstvo průmyslu a obchodu ve výroční zprávě o vývoji malého a středního podniku uvádí rozdělení podniku se záměrem jeho podpory z veřejných finančních prostředků na základě právních předpisů Evropské unie (EU). Dle legislativy EU, schválené v Bruselu Evropskou komisí byl vytvořen tzv. Evropský výzkumný prostor (ERA). Nařízení Komise č. 651/2014 ze dne 17. června 2014, které v souladu s články 107 a 108 Smlouvy definují určité kategorie podpory za slučitelné s vnitřním trhem. Dne 14. června 2017 vstoupila v platnost novela Nařízením Komise č. 1084/2017, která uplatňuje rozdělení dle počtu zaměstnanců a dále buďto na základě výše ročního obrátu nebo bilanční sumy roční rozvahy viz Tab. 2.1.

Tab. 2.1 Kritéria pro vymezení malých a středních podniků dle EU

Kategorie podniků	Počet zaměstnanců	Obrat	/	Aktiva
Mikro	< 10	≤ 2 mil. EUR		≤ 2 mil. EUR
Malý	< 50	≤ 10 mil. EUR		≤ 10 mil. EUR
Střední	< 250	≤ 50 mil. EUR		≤ 43 mil. EUR

Zdroj: Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2017 (2017, s. 6)

Další rozčlenění podniků je dle zákona o účetnictví č. 563/1991 Sb., novelizovaného v roce 2005. Dělí se na dva typy účastníků dle obrátu podle zákona o DPH. Fyzické osoby, které nepřesáhly v rámci uplynulého zdaňovacího období výši 15.000.000 Kč. O těchto podnikatelích lze říci, jak uvádí ve své publikaci Jáč (2005), že nejsou účetní jednotkou a vedou tzv. daňovou evidenci. Fyzické osoby, které přesáhly výše uvedený limit ročního obrátu, nebo jsou členy sdružení, kde alespoň jeden účastník je účetní jednotkou, nebo v případě jejich zápisu jsou stejně, jako právnické osoby povinny vést účetnictví. Odlišovat se ještě mohou v rozsahu účetnictví, buďto vedou dříve nazývané podvojně účetnictví ve zjednodušeném rozsahu nebo v plném.

Český statistický úřad člení podniky na základě každoročně vyhlášeného programu statistických zjišťování. Zpravodajská povinnost se tak člení podle počtu zaměstnanců s rozdělením na mikropodniky, malé podniky, střední podniky a velké podniky a to následovně:

- 1 – 9 zaměstnanců,
- 10 – 49 zaměstnanců,
- 50 - 249 zaměstnanců,
- nad 250 zaměstnanců.

### 2.1.2 Malý podnik

Srpová a Řehoř (2010) uvádí, že střední a malé podniky tvoří největší podíl zaměstnavatelů v rámci EU. Mezi jejich hlavní přednosti patří především jednoduchá organizační struktura. Díky tomu lze malé a střední podniky považovat za velmi flexibilní vzhledem k požadavkům trhu. Malé podniky se často zaměřují na oblast tzv. modrého oceánu neboli nevyužitého tržního prostoru. Mnohdy působí také jako dodavatelé pro velké korporace.

Jáč, Rydvalová a Žižka (2005) ve své publikaci vystihují faktory, které omezují rozvoj malých a středních podniků. Kladou tak důraz na domácí konkurenci a současnou ekonomickou situaci České republiky. Díky rozsáhlým podnikatelským činnostem se dnes již těžko hledá mezera na trhu s možností vstupu nové společnosti. Již existující podniky jsou součástí konkurenčního boje, kdy rozhoduje každá jedinečnost produktu či služby. Rozvoj malých a středních firem je značně omezen i úrokovými sazbami, které v dnešní době neustále rostou. Banky mají na podniky také velmi vysoké nároky pro schválení úvěru. Vládní politika a legislativa také nepřidává rozvoji těmto subjektům. V porovnání s jinými státy EU, např. Dánskem nebo Irskem, je proces spojený se založením a vedením podniku velmi složitý. Ve zmíněných státech je možné realizovat veškeré záležitosti nutné s vytvořením nového podnikatelského subjektu v rozmezí 3 dnů, v České republice je tato administrativní činnost záležitostí trvající obvykle 2 měsíce. Výhodou není ani následná daňová povinnost a složitost celé soustavy. Nesmíme opomenout ani hrozbu zahraniční konkurence, která také ovlivní řadu malých společností v jejich rozvoji.

Je tedy jasné, že jedinec zakládající podnik, je ochoten podstoupit určitou míru rizika. Není se čemu divit, i kdyby kapitál vložil namísto podnikání do investiční činnosti (akcií, dluhopisů atp.) podstupuje také dávku rizika, která se dále odvíjí od druhu investiční skupiny. V rámci snížení právě zmíněného rizika někteří autoři odborné publikace doporučují navázat partnerské vztahy nebo spojení za účelem vytvoření většího celku, který bude odolnější v obstání konkurenčního boje.

Veber a Srpová (2008) ve své publikaci zdůrazňují několik základních otázek, při navázání spojení s jinými společnostmi. Jeden z nejpodstatnějších faktorů je samotný důvod, proč chce být podnik zapojen do partnerství. Na zvážení je, zda mu spojení přinese nějakou přidanou hodnotu v podnikatelské činnosti. Důležitý je také výběr samotného partnera, s kterým nějakým způsobem spojí síly. Poté je již na domluvě mezi jednotlivými

podnikatelskými subjekty, jakou formu partnerství či spojení vyberou. S tím souvisí také strategie vyjednávání a vypracování dohod či smluv, které chrání všechny strany partnerství.

Jáč, Rydvalová a Žižka (2005) ve své monografii charakterizují vybrané základní typy spolupráce:

1. průmyslový okrsek,
2. síť podniků,
3. klastry.

Ad. 1) Průmyslový okrsek je založen na geograficky blízkých malých a středních podnicích, které spolupracují na bázi dodavatelské, kooperační nebo informační. Podstatu této spolupráce tvoří rozvojové agentury, technologické parky, inovační centra, nebo orgány obcí a regionů. Je tedy zřejmé, že průmyslový okrsek napomáhá malým a středním podnikům především v oblasti vzdělávání, průzkumu trhu, technologických záležitostech a realizací výzkumu a vývoje. Výpomoc pro malé a střední podniky tak vzniká především ve službách, které kapacitně, především v rámci kapitálové stránky, přesahují rámec podniku.

Ad 2) Síť podniků již nemusí být v geografické blízkosti. Jejich podstata je založena na využívání spojených zdrojů v rámci spolupráce na podnikatelském záměru. V rámci sdílení režijních nákladů tak tyto partnerství dokáží efektivně využít např. úspory z rozsahu při hromadné objednávce výrobních zdrojů. Tento typ partnerství se využívá také v rámci projektů rámcových programů EU.

Ad 3) Klastry představují průmyslová nebo odvětvová seskupení podniků, které jsou spojovány v rámci výrobního řetězce. Veber a Srpová (2008) dále člení ve své publikaci klastry na horizontální, vertikální nebo kombinované úrovně. Horizontální síť vznikají spojením podniků s totožným předmětem podnikání. Vertikální síť již z názvu naznačují spojení mezi podnikatelskými subjekty, které na sebe navazují v rámci výrobního řetězce. Jako příklad lze uvést spolupráci firem s univerzitami a získání tak přístupu k potencionálním zaměstnancům s vysokoškolským vzděláním. Kombinované síť pak jsou nejvyužívanější v oblasti automobilového průmyslu. Partnerství s podnikem vyrábějícím automobily často menším společností zajistí pravidelný odběr poskytovaného produktu, přičemž musí splňovat poměrně obtížné nároky, jako jsou nízké ceny nebo vysoká kvalita.

### **2.1.3 Odlišnost konkurence a konkurenceschopností**

Kotler a Keller (2006) uvádí ve své publikaci výstižnou definici pro konkurenci, jež uvažuje o několika úrovních. Konkurence zahrnuje veškeré současné i potenciální substituty

vyskytujících se na trhu. Kupující bere v úvahu několik možných náhražek dané potřeby. Znázorněno na konkrétním příkladu při výrobě automobilů. Výrobce dle dosavadních zvyklostí zvažoval několik prodejců oceli, ať už ocelárna v blízkosti společnosti, nebo továrna ze zahraničí. Za konkurenty se však považují také odlišné materiály, např. hliník, díky kterému lze snížit váhu. Na některé části automobilu lze také využít plastové výlisky. Výrobce automobilů tak musí důkladně zvážit, jaký materiál bude využít na danou část automobilu vzhledem k jeho funkci. Ocelárny tak musí brát v potaz, že jejich konkurenty nejsou pouze jiné integrované ocelárny. Musí rozšířit svou úvahu a přijmout fakt, že konkurenty mají také ve společnostech nabízejících náhražkové materiály.

Jak uvádí Mikoláš, Peterková a Tvrdíková a kol. (2011) konkurence představuje dle většiny publikací soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž. Podstatou je tedy vztah mezi dvěma a více ekonomickými subjekty – konkurenty.

Pojem konkurenceschopnost se obvykle váže k určitému celku jako např. region nebo země, jak uvádí ve své publikaci Margretta (2012). Podstatou konkurenceschopnosti určité oblasti je tak určitá výhoda, která se může projevit v nízkých mzdových nákladech, nebo dostupnosti přírodních zdrojů. Porter (1993) vnímá konkurenceschopnost především v efektivním využití lidských a přírodních zdrojů, nelze však opomenout také účinné využití kapitálu. Lze tedy říci, že podstatou konkurenceschopnosti je efektivní využití vstupů k produkci hodnotných produktů a služeb, nikoli jejich dostupnost. Konkurenceschopností se mohou pyšnit na základě důsledku efektivního výběru z množství, nikoliv obdařením. Za konkurenceschopnost podniku se také schovává rozhodnutí vrcholových manažerů, což je podstatou způsobu konkurenčního jednání společnosti.

Závěrem lze tedy říci, že konkurenci zastupuje celá řada podniků, nabízející alternativní produkty či služby. Konkurenceschopnost oproti tomu je charakteristická efektivním využitím zdrojů či výhodou, kterou nabízí jednotlivé subjekty oproti konkurenci. Konečný spotřebitel tak získá větší hodnotu při uspokojení dané potřeby.

#### **2.1.4 Konkurenční výhoda**

Magretta (2012) definuje konkurenční výhodu jako označení výjimečnosti podniku v určitém směru. Může se jednat jak o oblast technologií tak i lidských zdrojů, což je velmi obecná definice pro konkurenční výhodu. Již přesnější definice spočívá v tom, že daná společnost dosahuje vyšších zisků než konkurence a tohle pravidlo je dlouhodobě udržitelné.

V případě konkurenční výhody má podnik tzv. zbraň, aby byl napřed oproti konkurenci. Jinak řečeno, má společnost jedinečnost, která přiměje zákazníka, aby koupil právě jeho produkt nebo službu.

Porter (1993) definuje konkurenční výhodu jako navýšení hodnoty poskytovaného produktu či služby, kterou podnik vytváří nad rámec nákladů. Přičemž hodnota je cena, kterou je ochoten spotřebitel zaplatit pro uspokojení dané potřeby. Dosáhnout vyšší hodnoty tak lze na základě snížení ceny oproti konkurenci u totožného produktu či služby. Také lze vyšší hodnotu dosáhnout výjimečnosti produktu oproti nabízeným substitutům za předpokladu, že navýšená hodnota vynahradí vysokou cenu. Uvádí tak dvě základní metody, na základě jejichž podstaty lze dosáhnout konkurenční výhody, a to metoda nízkých nákladů nebo diferenciací. Samozřejmě lze obě metody kombinovat a dosáhnout tak značné konkurenční výhody.

## **2.2 Přístupy k hodnocení konkurenceschopnosti**

V rámci přístupu k hodnocení konkurenceschopnosti je definován přístup dle Mikoláš, Peterková a Tvrdíková a kol. (2011), který se zabývá měkkými parametry. Jako další postoj je charakterizováno pět konkurenčních sil podle publikace Porter (1993). Autor se zabývá působením mikrookolí na existenci podniku. A v poslední řadě je vymezena konkurence dle publikace autora Pollak (2003) a jeho vitality podniku.

### **2.2.1 Pojetí konkurenceschopnosti dle Mikoláše**

Model IDINMOSU hodnotí konkurenceschopnost podniku nejen na základě finančních ukazatelů, ale především hodnoty jako je identita, integrita, suverenita a mobilita. Ačkoliv české publikace tomuto modelu nedává dostatečnou pozornost, Mikoláš, Peterková a Tvrdíková a kol. (2011) rozebírají celkem podrobně tyto měkké parametry konkurenceschopnosti.

Identita firmy je charakterizována jako soubor vnějších i vnitřních znaků. Jedná se o osobitost korporace a nalezení jejího vlastního JÁ. Stěžejními znaky identity je idea, totem, design, rituál a inovace. Jako ideu si lze představit vizi firmy, na základě které byl založený. Jedná se o nosnou myšlenku zastupující podstatu existence firmy. Totem znázorňuje lokalitu, místo a objekt, kde je myšlenka realizována. Design je vizuálním či estetickým obrazem ideje. Všechny tyto významy jsou zastoupeny rituálem, neboli vystupováním, komunikací a

procesy. Proces přeměn ideje totemu, designu a rituálu do nových vývojových forem je schovaný pod posledním znakem – inovací.

Integrita firmy je dána její celistvostí. Skládá se z osobitostí zaměstnanců a jejich flexibility a dynamičnosti. Její druhou složku tvoří spojení individuální identity s celkem, tzn. společností. Pokud integritě chybí jedna z uvedených složek, dochází k ekonomickým a jiným problémům.

Suverenita charakterizuje umístění firmy na trhu, především v podnikatelském prostředí. Suverénní firma je ta, která v praxi dokáže rozhodovat účelně a účinně o svém vývoji. Důležité pak je tuto možnost efektivně realizovat.

Mobilita znázorňuje potenciál společnosti znázorněný v podobě schopnosti a možnosti reagovat na změny jak externí tak interní. Jinak řečeno je mobilita jakousi adaptací podniku v podnikatelském prostředí a aktivně reaguje na změny vytvářející nové požadavky.

Disharmonie identity, integrity, mobility a suverenity společnosti ohrožuje majitele ekonomicky, ale také sociálně, politicky a v krajním případě i existenčně. Je tedy důležité konkurenceschopnost společnosti udržovat nejen na bázi finančního zdraví, ale také sílu v rámci nových dimenzí. Ty se projevují na trhu v několika podobách jako je design podniku, vyspělost, kultura a vnitřní klima. Vyskytují se také na bázi celkového chování firmy nebo seskupení společností. Podstatný vliv na konkurenceschopnost má také inovativnost produktů. V neposlední řadě lze také zmínit image a goodwill firmy.

### **2.2.2 Pojetí konkurenceschopnosti dle Portera**

V polovině osmdesátých let, jak uvádí Veber (2016), přišel právě Michael Porter (1993) s řadou významných doporučení v oblasti konkurenceschopnosti. Konkurenční výhody ve vztahu nabízených produktů spatřoval především v nákladech a tvorbě prodejních cen. Dále kladl důraz na diferenciaci v několika kritériích jako např. kvalita, nebo časová flexibilita. A v neposlední řadě ve specifických vlastnostech, které jsou vyhledávány úzkým segmentem uživatelů, v tzv. fokusu. Na základě této podstaty existuje Porterova generická strategie.

Strategie nákladového vůdcovství je využívána podnikem, jehož cílem je dosažení nízkých vstupních nákladů na výrobu a distribuci, jak uvádí Jakubíková (2013). Dokáže tak vstoupit na trh s nižšími cenami oproti konkurenci.

Strategie diferenciacie je založena na ochotě zákazníka zaplatit vyšší částku za výjimečnost produktu či služby. Je využívána především při vstupu invenčního produktu či služby na trh. Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017) jako příklad uvádí baterie firmy Duracell, které jsou odlišné dobou využití.

Focus strategie představuje působnost podniku na omezeném tržním prostředí. Díky úzké segmentaci se společnost dostane do hloubky problematiky a dokáže se vypracovat na specialistu v daném odvětví. Lze se orientovat na tzv. Differentiation Focus strategii, kterou využívají známé značky jako např. Ferrari, Land Rover, nebo Rolls Royce. Dalším způsobem je tzv. Cost Focus, kde jako zástupce využití této strategie lze jmenovat zástupce nízkonákladových leteckých společností např. Ryanair, nebo EasyJet.

Veber (2016) uvádí, že Porterův pohled na konkurenceschopnost zdůrazňuje její význam na mikroekonomické úrovni. Jeho přínos tak spočíval v tom, že bohatství mohou vytvářet pouze firmy, nikoli však vláda, nevládní organizace nebo vysoké školy. Pro silnou konkurenceschopnost na mezinárodní úrovni tak není dostačující makroekonomicky stabilní země. V tom smyslu, že velmi dobře fungují státní instituce. Mnohem větší význam má efektivnost podnikatelské sféry, kterou lze vyjádřit jako výkon na jednotku pracovní síly a kapitálu.

Magretta (2012) ve své publikaci o Michaelovi Porterovi uvádí značné nedorozumění, při uvažování o konkurenci jako o přímém souboji mezi soupeři. Ačkoliv lze narazit na několik definic, které popisují konkurenci jako soupeření, jedná se o velmi zúžené uvažování. Pravým smyslem konkurence je dosažení zisku, nikoli získání právě jednoho prodeje. Do souboje o dosažení zisku je zahrnuto hned několik aktérů, nikoli jen jeden přímý soupeř. Jedná se o přisvojení hodnoty vytvářené daným odvětvím. Nelze se tak zaměřit pouze na soupeře současné, případně potencionální. Zákazníci budou také vytvářet tlak, jelikož chtějí za co nejnížší cenu získat co nejvíce. Na stejném principu je založen i vztah s dodavateli, přičemž v tomto spojení bude pravidlo přesně opačné. Soutěž probíhá také s výrobci, kteří produkují substituty a hrozí nahrazení vlastních výrobků. Porterova analýza konkurenceschopnosti tedy zahrnuje 5 sil ovlivňující efektivní fungování podniku:

1. stávající konkurenti,
2. potencionální konkurenti,
3. substituty,
4. zákazníci,
5. dodavatelé.



Těchto pět konkurenčních sil určuje strukturu odvětví. Dokáže odhalit, jak dané odvětví funguje, a jak se v něm vytváří a rozděluje hodnoty.

Ad 1) Stávající konkurenti zvyšují vzájemné soupeření v případě stagnace odvětví, nebo dokonce jeho zmenšování. Chtějí tak dosáhnout vyššího podílu na trhu na úkor existujících konkurentů. Rivalitu odvětví také způsobuje tlak na nízké fixní náklady a dosažení tak nižší ceny, nebo vyššího zisku. Existence velkých hráčů v odvětví, na druhou stranu nepřitahuje nové vstupující firmy. Základní otázka vůči stávajícím konkurentům zní: „Jak zlepšit svou pozici?“

Ad 2) Potencionální konkurenti představují pro existující podnik hrozbu v případě lehce překonaných vstupních bariér do odvětví. Bariéry vstupu mohou představovat podle publikace autorů Grasseová, Dubec a Řehák (2012) úspory z rozsahu, kapitálová náročnost vstupu, legislativa a vládní zásahy, diferenciací výrobků, přístup k distribučním kanálům, nebo předpokládaná reakce zavedených společností. Přitažlivost trhu tak lze vyjádřit jako rozdíl mezi vstupními a výstupními bariérami. V zájmu prosperující společnosti je, aby existovaly značně vysoké vstupní bariéry a výstupní nízké. V tomto případě málokterá společnost má možnost vstupu do odvětví a naopak neprofitující podniky jej lehce opustí. Existující společnosti tak mohou dosáhnout vyššího tržního podílu.

Ad 3) Substituty představují hrozbu především v případě snadného napodobení výrobku či služby, jak uvádí Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017). Výše hrozby působící na daný produkt nebo službu se odvíjí od výše vynaložených nákladů na vyprodukování daného produktu. Společnost s vyššími náklady bez přidané hodnoty nepředstavuje tak velké riziko, jako konkurent s nižšími vstupními náklady. Nabídka substitutů může být také omezena výrobními zdroji, v tomto případě konkurence nemá nutkání zvyšovat produkci. V rámci náhrady výrobku hraje významnou roli také cena, která musí být pro spotřebitele přijatelná.

Ad 4) Zákazníci mají vyjednávací sílu vůči podniku, jelikož vyžadují nízkou cenu za vysoce kvalitní produkty. Tímto snižují zisk prodávajícího a způsobují tak konkurenční boj mezi existujícími podniky. Jak uvádí Grasseová, Dubec a Řehák (2012) síla zákazníků graduje v případě neexistence diferenciací produktů a také na základě jeho cenové citlivosti. Prodávající je tak nucen nalézt dodavatele, který mu sníží náklady. Lze se také zaměřit na segment zákazníků, kteří nemají tak velkou vyjednávací sílu.

Ad 5) Dodavatelé mají argumentační prostředky vůči podniku v případě nabízení ojedinělých produktů. Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017) vidí významnou sílu dodavatelů, jedná-li se o významnou společnost s dlouholetou tradicí a dobrými referencemi. Problém může také nastat v případě nedůležitosti podniku jako nevýznamného zákazníka pro dodavatele. V případě zvyšování cen nebo snižování kvality a kvantity dodávek se stává odvětví neatraktivním.

Metodický rámec pěti konkurenčních sil je využitelný ve všech odvětvích, jelikož zahrnuje vztahy typické pro všechny obchodní činnosti, jak uvádí Magretta (2012). Výstup této analýzy identifikuje jak potencionální hrozby plynoucí z jednotlivých sil ale také příležitosti, které dokáží eliminovat zjištěné hrozby. Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017) ve své publikaci uvádí návod na objektivizaci výstupu Porterovy analýzy. Je vhodné zdůraznit, že analýza jako všechny vnější analýzy, je zaměřena na vývojové trendy v budoucnosti a je nutné, aby byla objektivní. Metoda objektivizace je založena na zvolených kritériích jednotlivých faktorů, které odrážejí konkurenční prostředí a následně jsou obodována na základě odhadu expertů či respondentů, viz Příloha 1.

### **2.2.3 Pojetí konkurenceschopnosti dle Pollaka**

Pollak (2003) přistupuje ke konkurenceschopnosti podniku dle jeho vitality. Jeho názor však spočívá v tom, že vitalita podniku není závislá na životním cyklu výrobku, jelikož životnost zakládajícího podniku je na časově neomezené období. A právě nepřetržitá inovace produktů a služeb na základě potřeb zákazníků udržuje životaschopnost podniku. Hospodářský podnik je tak plně odkázán na vedení, které ovlivňuje jeho vitalitu.

Jelikož je metoda zaměřena na predikci, nese tak značnou obtíž získat objektivní výstup hodnocení životaschopnosti podniku. Pollak (2003) je však ztotožněn, že není schopen definovat jednoznačně přijatelné hodnocení vitality podniku. Nabízí však metodu, kterou v dlouholeté praxi úspěšně využíval a přináší tak pragmaticky přijatelné výsledky.

Pollak (2003) stanovil deset základních charakteristik podniků. Jedná se o faktory, které pocházejí z vnějšího prostředí, ale také vnitřního klima podniku. Přičemž zdůrazňuje rozdíl mezi jednotlivými faktory, kdy vnitřní jsou plně regulovány právě podnikem. Naopak vnější faktory nelze ovlivnit. Podnik je tedy nucen se přizpůsobit okolnostem přicházejícím z externího prostředí. Jeho budoucnost je závislá na schopnosti efektivně fungovat ve vnějším okolí. Základem efektivního fungování je však zdravá vnitřní rovnováha.

Jednotlivá hodnotící kritéria pak mají stanovenou bodovou stupnici, a to podle úrovně, kterou může podnik v dané oblasti dosáhnout. Maximální dosažitelný počet bodů je 100, viz Tab. 2.2. Pro hodnocení jednotlivých kritérií jsou stanoveny další zlomové mezníky, na základě kterých je hodnocení racionálně odstupňované faktory, jak uvádí Vochozka (2011), viz Příloha 2.

Tab. 2.2 Hodnocení životaschopnosti podniku

Charakteristika		Cíl bodů
1.	Finanční výsledek	8
2.	Spokojenost finančních účastníků	11
3.	Spokojení zákazníci	11
4.	Výrobky odpovídající trhu	12
5.	Výzkum trhu cílený na pokrok	13
6.	Školení a motivování zaměstnanci	8
7.	Kapitálová základna	10
8.	Spolehliví dodavatelé	7
9.	Výhodná lokalizace podniku	9
10.	Poměr k životnímu prostředí	11
Celkem		100

Zdroj: Pollak (2003, s. 28)

Z výše uvedených kritérií je patrné, že životaschopnost podniku je ovlivněna zejména vnějšími vlivy podnikatelského prostředí. Tyto faktory však podnik nemůže ovlivnit, ale je žádoucí, aby se jim přizpůsobil. Pro využitelnost výsledků je vhodné, aby šetření provedl jedinec, který je se situací podniku důkladně seznámen a zároveň je nezávislým hodnotitelem. Pollak (2003) uvádí, že je statisticky dokázáno, že odchylka 10-15% u hodnocení jednotlivých kritérií nemá zásadní vliv na konečný výsledek.

I přes zkušenosti, které uvádí Pollak (2003), se objevují kritiky na metodu hodnocení vitality hospodářských podniků. Hlavní důvodem je subjektivní hodnocení charakteristik, které není hlouběji podloženo. Nesouhlas je také ve vztahu s bodovým hodnocením, a někteří nesouhlasí s jednotlivými charakteristikami využitými k hodnocení. Na obranu autora je však nutné uvést, že doposud nebyl nalezen objektivní způsob pro hodnocení vitality hospodářských podniků. Hájí se tedy tím, že vymyslel pragmatický přístup, který může sloužit k přiblížení-se lepšímu řešení.

Pro interpretaci dosažené hodnoty, a ohodnocení životaschopnosti podniku, jsou stanoveny jednotlivé fáze s příslušnými intervaly, viz Tab. 2.3.

Tab. 2.3 Intervaly hodnocení životaschopnosti podniku

Interval v %	Výsledek hodnocení
81 - 100	životaschopnost podniku je téměř zaručena
61 - 80	životaschopnost podniku je velmi pravděpodobná
41 - 60	životaschopnost podniku bez zásahu není zajištěna
21 - 40	podnik není vitální
0 - 20	podnik je v krizi

Zdroj: Kislingerová (2011, s. 189)

## 2.3 Metody pro zhodnocení konkurenceschopnosti

Metody pro zhodnocení konkurenceschopnosti jsou zaměřeny jak na vnější tak i na vnitřní prostředí podniku. V rámci vnějšího prostředí je vybrána SLEPTE analýza, která zkoumá makroekonomické okolí působící na podnikatelské aktivity. Úspěch firmy je však také založen na zdravém ekonomickém fungování, které bude analyzováno pomocí komplexní finanční analýzy. Výstupy jednotlivých aplikovaných metod jsou shrnuty pomocí SWOT analýzy, která zkoumá silné a slabé stránky vnitřního stavu podniku a příležitosti a hrozby plynoucí z podnikatelského prostředí.

### 2.3.1 Benchmarking

Grasseová, Dubec a Řehák (2012) charakterizují benchmarking jako proces systematického porovnávání procesů, organizační struktury, výrobků a produktivity daného podniku s jinými organizacemi, za účelem vlastního zlepšování. Pravdivé informace o konkurenci jsou pro tuto metodu klíčové k dosažení úspěšného porovnání. Ačkoliv je benchmarking celosvětově známá metoda porovnání, nemá normativní pravidla. V praxi tak lze využít interpretaci pojmu dle požadavků a okolností daného podniku jak uvádí Nenadál, Vykydal a Halfarová (2011). Využívají se tak tři typy benchmarkingových srovnání:

- 1) výkonové,
- 2) funkcionální,
- 3) procesní.

Ad 1) Výkonový benchmarking je zaměřen na přímé porovnávání a měření hodnot různých výkonových parametrů. Může se porovnávat výkon motoru, pracovníka, montážní linky nebo absolutní výkonnost podniku. Využitelný je především mezi výrobci stejných produktů, nebo mezi poskytovateli srovnatelných služeb.

Ad 2) Funkcionální benchmarking porovnává především funkce a postupy v různých oblastech podnikání. Jednat se může například o srovnání poprodejních služeb jednotlivých

subjektů, nebo bezpečnostní garance. Grasseová, Dubec a Řehák (2012) zdůrazňuje atraktivitu této metody především z důvodu možnosti největšího posunu organizace k navýšení poskytovaných hodnot.

Ad 3) Procení benchmarking se zabývá zlepšováním procesů vznikajících uvnitř společnosti. Porovnání tak může být aplikováno mezi nejproduktivnějším pracovníkem dané procesní struktury, nebo se mohou inspirovat procesem aplikovaným v rámci jiné organizace, jak uvádí Nenadál, Vykydal a Halfarová (2011).

### **2.3.2 Analýza vnějšího podnikatelského prostředí**

Ekonomický činitel nelze vnímat jako izolovaný subjekt, který závisí sám na sobě. Zuzák (2011) ve své publikaci uvádí jako hlavní faktory, kterým neustále narůstá důležitost v rámci působení na společnost, zejména globalizaci trhů, stupňování konkurence, navyšující se tempo změn, inovační výrobky a také vliv státu a nadnárodních celků na podnikání. Podle Darwinovy teorie lze říci, že šanci na přežití v obrovském presu mají společnosti, které se dokáží rychle přizpůsobit podnikatelskému prostředí. Aktuální vývoj okolí společnosti tak definuje pomocí pojmů převzatých z odlišné oblasti – diskontinuita, turbulence a chaos.

Diskontinuita představuje nepředvídatelný vývoj světa, který probíhá od sedmdesátých let nepravidelnými cykly a razantními skoky. Drucker (2014) uvádí jako jedinou jistotu dnešní doby skutečnost, že budoucnost bude odlišná oproti dnešním standardům. Globální diskontinuity lze pozorovat např. v burzovní krizi, státních převratech, nebo válečných konfliktech. Objevují se však také v rámci technických a technologických inovací.

Turbulence je pojem využívaný v oblasti meteorologie. V kontextu s podnikatelským okolím charakterizuje nepravidelné, nelineární a nevypočitatelné jevy na něj působící dle Zuzák (2011) Někteří autoři odborných publikací vidí možnost turbulenci analyzovat a předpovídat, její ovládnutí tak může být pro podnik příležitostí.

„Chaos, jak uvádí Zuzák (2011) vzniká u dynamických systémů a je známkou chybějícího řádu nebo jeho neznalost. To znamená, že podnik jako dynamický systém směřuje do situace, kterou nelze předpovědět nebo vypočítat.

Analýza okolí monitoruje prostředí firmy a vyhodnocuje dané faktory jako příležitosti nebo hrozby pro podnikatelské aktivity a její budoucí vývoj. Mareš (2017) ve své publikaci rozděluje okolí podniku do dvou rovin, na mikrookolí a makrookolí.

Mikrookolí zahrnuje subjekty, které mají bezprostřední vztah s podnikem v závislosti na dané odvětví. Jedná se především o dodavatele, zákazníky, konkurenty, potencionální konkurenty a substituty, jež bude podrobněji analyzováno v rámci Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Makrookolí je jednotné pro všechny účastníky trhu. Zahrnuje působení sociální a legislativní politiky, makroekonomické ukazatele, demografii dané společnosti, vývoj technologií a působení globalizace na podnik.

Nástrojem pro analýzu vnějšího prostředí je metoda nazývaná SLEPTE, někdy také nazývána jako PESTLE. V podstatě jde o totožnou metodu, která je složena z jednotlivých oblastí dle počátečních písmen:

1. Social – společenské a demografické faktory,
2. Legal – právní faktory,
3. Economic – ekonomické faktory,
4. Political – politické faktory,
5. Technological – technologické faktory,
6. Environmental – ekologické faktory.

V mnoha publikacích se uvádějí pouze čtyři základní faktory, kterými jsou politické, ekonomické, kulturně sociální a technologické. V dnešní době však má již velký význam i ekologický faktor s ohledem na životní prostředí, ve kterém žijeme. V pozadí nesmí zůstat ani právní oblast, která je pro společnost klíčovým rámcem v podnikání, dle Hanzelková Keřkovský a Vykypl (2017).

Ad 1) Společenské a demografické faktory na straně jedné ovlivňují poptávku po výrobcích nebo službách, a na straně druhé mají vliv také na stranu nabídky, především na její podnikavost a pracovní motivaci zaměstnanců. Okolnosti působící na podnikatelskou aktivitu dle Hanzelková, Keřkovský a Vykypl (2017) je především společensko – politický systém, klima ve společnosti, postoje účastníků trhu, životní styl a úroveň, vzdělanost populace, věková struktura obyvatel a v neposlední řadě zdravotní stav populace.

Ad 2) Právní a politické faktory vytvářejí tzv. mantinel, v němž má podnikatel dané podmínky fungování, jak uvádí Mareš (2017). Především jde o právní rámec, na kterém je daný subjekt postaven. Stálost zákona a vymahatelnost práva je pro každý subjekt odlišný především v rámci mezinárodního srovnání. Především se jedná o rozhodnutí státních institucí, jako jsou soudy, centrální banka, politické strany, burza nebo také média v dnešní digitální době.

Ad 3) Ekonomické faktory působící na podnik jsou ukazatele makroekonomického čtyřúhelníku, dle Mareše (2017). V rámci něj, je srovnáván ekonomický vývoj dané země prostřednictvím HDP, nezaměstnanosti, inflace a salda platební bilance.

Ad 4) Technologické faktory má podle Svoboda, Bittner a Svoboda (2006) významnou roli v celkovém podnikatelském prostředí. Rychle se rozvíjející nové technologie mají velký význam na nabízených produktech a službách. V dnešní době díky technologie lze dosáhnout vyšší produktivity práce, nebo také lepší životní úrovně. Pro malé podniky je tento faktor spíše opomíjen vzhledem k finanční náročnosti výzkumu a vývoje.

Ad 5) Environmentální faktory se postupem času dostávají do popředí zájmu podnikatelských subjektů. Je kladen velký důraz na šetrné zacházení k životnímu prostředí vzhledem k jeho dosavadní devastaci. Firmy jsou ovlivněny v rámci využívané výrobní technologie, umístění výrobních jednotek nebo dokonce nepovolením určité výroby. Toto omezení však nelze chápat jenom jako negativní působení na trh, jak ve své publikaci uvádí Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017). Naopak přináší nové podnikatelské záměry v oblastech výroby filtračních zařízení spalin, klimatizačních zařízení, nebo čističek odpadních vod či recyklace.

### **2.3.3 Analýza finanční stability**

Nejčastěji využívanou metodou pro hodnocení vnitřního podnikatelského prostředí je finanční analýza. Podle Růčkové (2019) finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, obsažených především v účetních výkazech. Finanční analýza obsahuje hodnocení podnikatelské minulosti, současnosti a predikci budoucích finančních podmínek.

Strouhal a Bokšová (2015) vidí hlavní přínos finanční analýzy v umožnění dospět k podloženým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci účetní jednotky. Na základě zjištěných informací pak přijetí jednotlivých rozhodnutí a případných opatření.

Dle Synka (2006) je finanční analýza podkladem pro veškeré finanční rozhodování. Jednou z hlavních činností finančního managementu je právě finanční analýza. Na výsledcích z ní vycházející je založeno veškeré řízení financí, řízení a financování oběžných aktiv a investic, cenová a dividendová politika podniku. Zdrojem pro finanční analýzu jsou interní výkazy, jako je rozvaha, výkaz zisků a ztrát a cash flow. Užitečné informace lze však také získat z externích zdrojů, především o konkurenčních podnicích. Získat je lze například ze Statistické ročenky ČSÚ, z Obchodního věstníku, nebo z Prospektu emitenta cenných papírů.

Landa (2003) vidí účetnictví jako podstatnou část informačního systému, tvořící celou řadu funkcí. Za tu hlavní, lze považovat informační stránku. Tím je myšleno poskytování relevantních informací jako podklad pro řízení nejen manažerů. Informace z finanční analýzy také slouží pro interní a externí uživatele. Jedná se především o zainteresované strany, jako jsou hlavně vlastníci, poskytovatelé cizích zdrojů, dlužníci, věřitelé, zákazníci a také zaměstnanci podniku.

Vlastníci podniku mají především zájem o dlouhodobou návratnost vložených zdrojů a dosažení určité výše ziskovosti. Na základě získaných informací mimo jiné staví rozhodnutí ohledně akcií a obchodních podílů. Zda si určitou část vlastnictví podniků ponechat, navýšit, či prodat v případě záporných výsledků. Poskytovatelé cizích zdrojů, v rámci podnikání se jedná především o banky, se na základě výkazů zaměřují na likviditu majetku. Jejich zájem spočívá především ve schopnosti splácení úvěru či jiné výpomoci. Dlužníci, věřitelé a zákazníci zjišťují především schopnost dlouhodobého a efektivního fungování podniku. Zaměstnanci podniku mají zájem především o stabilitu a dlouhodobou perspektivu. Také se zajímají o likviditu společnosti, neboli schopnost uhrazení finančního ohodnocení za uskutečněnou práci, jak uvádí Svoboda, Bittner a Svoboda (2006) ve své publikaci.

Růčková (2019) vyzdvihuje podstatu kvality informací jako základ úspěšné finanční analýzy. Přičemž je také podstatné zpracovávat komplexní informace. Důvodem je podchycení veškerých dat, která by mohla ovlivnit výsledky hodnocení finančního zdraví firmy. Finanční zdraví podniku se prověřuje buďto ex post analýzou, která je podložena získanými hospodářskými výsledky. Na základě ex post analýzy se následně vytváří ex ante analýza neboli finanční plán v rámci nejbližší budoucnosti.

Na základě výše uvedených výkazů lze aplikovat jednoduchou analýzu vývoje podnikání, nazývanou elementární finanční analýza jak uvádí ve své publikaci Čížinská (2018). Tato metoda využívá základní matematické operace jako násobení, dělení, sčítání nebo odčítání. Ačkoliv samotný výpočet není náročný, interpretace zjištěných výsledků již vyžaduje obsáhlou přípravu a vhodné podklady.

Obsah elementární analýzy zpravidla zahrnuje několik skupin, přičemž jako celek vytvářejí komplexní finanční rozbor hospodaření podniku. Čížinská (2018) uvádí na první místo analýzu absolutních ukazatelů na základě rozvahy, výkazu zisku a ztráty a cash flow. Využívaná je technika procentního rozboru s využitím horizontální nebo vertikální analýzy.



Ručková (2019) vytvořila rozdělení elementárních metod dle využitých způsobů výpočtu na stavové ukazatele, rozdílové a tokové ukazatele, poměrové ukazatele a soustavy ukazatelů.

V rámci hodnocení konkurenceschopnosti jsou řešeny především poměrové ukazatele, které lze rozdělit dle oblasti na ukazatele:

- 1) rentability,
- 2) aktivity,
- 3) zadluženosti,
- 4) likvidity.

#### **Ad 1) Ukazatele rentability**

Růčková (2019) charakterizuje rentabilitu, lze také nazvat výnosnost vloženého kapitálu, jako schopnost podniku zhodnotit vložené zdroje a dosáhnout tak nových prostředků pro rozvíjení podnikatelských aktivit.

Pro finanční analýzu je nutné rozlišovat tři typy zisku, jak uvádí Ručková (2019). Je možné je vyčíst z výkazu zisku a ztráty a jedná se o EBIT, EAT a EBT. Přičemž EBIT neboli zisk před odečtením úroků a daní je roven hospodářskému výsledku z provozní činnosti. Pod zkratkou EAT je schován tzv. čistý zisk. Jedná se již o zisk, který se rozděluje např. v dividendách nebo slouží k dalšímu rozvíjení společnosti. Poslední, třetí kategorii zisku je EBT. Jedná se o zisk před zdaněním, který však zahrnuje výsledek hospodaření z běžné a finanční činnosti.

Mezi základní ukazatele rentability lze zařadit rentabilitu aktiv, rentabilitu vlastního kapitálu a rentabilitu tržeb.

**Rentabilita aktiv (ROA)** udává komplexní efektivnost firmy, také výdělečnou stránku společnosti a produkční sílu. Nerozlišuje, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány. Hodnota ukazatele by měla dosahovat rostoucího charakteru ve sledovaném období. Výpočet pro rentabilitu celkového vloženého kapitálu je vymezen dle rovnice (Růčková, 2019):

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{Celkový vložený kapitál}}. \quad (2.1)$$

**Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** vystihuje výnosnost prostředků vložených akcionáři či vlastníky společnosti. Tento ukazatel má velký význam pro investory, aby zjistili, jak vložené investice pracují. Vztah pro měření rentability vlastního kapitálu je uveden dle rovnice (Čížinská, 2018):

$$ROE = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}}. \quad (2.2)$$

**Rentabilita tržeb (ROS)** je třetím využívaným ukazatelem rentability. Tento ukazatel je velmi důležitý pro objektivní posuzování úspěšnosti podnikatelské činnosti. Zisk uváděný v tomto ukazateli se vztahuje k tržbám z prodaných výrobků či služeb. V případě srovnání mezinárodních podniků v rámci ukazatele ROS je doporučeno využívat EBIT, aby nedocházelo k odlišnému zdanění, a tak neodpovídajícímu srovnání. Poměr ukazatele rentability tržeb, dle rovnice (Knápková, 2017):

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{Tržby}}. \quad (2.3)$$

## Ad 2) Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity hodnotí efektivitu využívání držených aktiv společnosti. Jak uvádí Synek (2011) ve své publikaci, v rámci aktivity se tak využívají poměrové ukazatele nazývané obrat aktiv popř. pasiv, nebo doba obratu jednotlivých položek. Přičemž ukazatel obratu měří „kolikrát za rok se daná položka využije při podnikání“ a doba obratu ukazuje „počet dní, za které se položka obrátí“.

**Obrat aktiv** je ovlivněn jednotlivým odvětvím, ve kterém daná společnost působí. Minimální doporučovaná hodnota dle Pavelkové (2005) je 1, přičemž platí pravidlo, „*čím větší výstupní hodnota ukazatele, tím lépe*“ (Knápková, 2017, s. 107). Nízká hodnota ukazatele naznačuje neefektivní využití majetku, dle rovnice (Čížinská, 2018):

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}. \quad (2.4)$$

**Doba obratu zásob** je velmi podstatná hodnota, jelikož udává, za jak dlouho se vložené finanční prostředky do podnikatelské aktivity opět vrátí do peněžní formy. Lze říci, že finanční prostředky se vymění za materiál, který je dále zpracován na polotovary, a následně jsou vyrobeny hotové výrobky, které jsou nabízeny na trhu. V případě koupě výrobku na trhu spotřebitelem se nachází společnost ve fázi pohledávek a až při uhrazení tohoto závazku spotřebitelem se společnost dostává opět k finančním prostředkům, které může dále investovat do společnosti. Délku tohoto koloběhu lze vyjádřit dle rovnice (Pavelková a Knápková, 2005):

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Průměrný stav zásob}}{\text{Tržby}} \times 360. \quad (2.5)$$

**Doba obratu pohledávek**, někdy nazýváno také jako průměrná doba inkasa pohledávek. Udává počet dnů, kdy prodané výrobky nebyly ještě uhrazeny, ale zobrazují se v pohledávkách. Lze také vyjádřit jako dobu splatnosti pohledávek, která vždy nemusí být shodná s dobou uvedenou na faktuře, ale může být mnohem náročnější proměnit pohledávky na peněžní prostředky. Ukazatel je vyjádřen dle rovnice (Čížinská, 2018):

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávky}}{\text{Celkové tržby}} \times 360. \quad (2.6)$$

**Doba obratu závazků** je analogický ukazatel k době obratu pohledávek. Jeho hodnota vyjádřena ve dnech by měla dosahovat minimálně hodnoty doby obratu pohledávek. Zamezí se tak situaci, aby společnost nebyla schopna uhradit své závazky, kdy příčinou jsou především neuhrazené pohledávky. Ukazatel doby obratu závazků je vyjádřen jako poměr krátkodobých závazků a tržeb, dle rovnice (Knápková a kol. 2017):

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}} \times 360. \quad (2.7)$$

### Ad 3) Ukazatele zadluženosti

Analýza zadluženosti poskytuje informace o složení zdrojů určených k podnikání. Při vysokém využití cizích zdrojů se podnik vystavuje neúměrnému riziku, v podobě dlouhodobého splácení pohledávek. Ve své publikaci Knápková (2017, s. 87) uvádí, že „určitá výše zadlužení je obvykle pro firmu užitečná z důvodu, že cizí kapitál je levnější, než vlastní.“ Tento výrok je zapříčiněn možností snížení základu daně zaplacenými úroky a tudíž dosažení nižší daňové povinnosti. Tento efekt je také nazýván jako daňový štít. Oproti tomu vlastní kapitál je považován za méně riskantní a bezpečnější zdroj financování, ale mnohdy může být dražší než ten cizí, vzhledem k očekávaným výnosům investora.

**Celková zadluženost** je základním ukazatelem v rámci zjišťování využitých zdrojů financování. Doporučená hodnota většiny odborné literatury se pohybuje mezi 30-60%, pro komplexní informaci je však dobré respektovat příslušnost daného odvětví a především schopnost splácet úroky z poskytnutých úvěrů včas. Vyjádření ukazatele jako poměr cizích zdrojů a aktiv, dle rovnice (Růčková, 2019):

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}}. \quad (2.8)$$

**Míra zadluženosti** je ukazatel velmi důležitý především pro bankovní instituce v případě žádosti o úvěr. Podstatný je jeho časový vývoj, zda se zvyšuje poměr cizího kapitálu

při financování podnikatelských činností či naopak. Vyjádřen je poměrem mezi cizím a vlastním kapitálem dle rovnice (Knápková a kol., 2017):

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}. \quad (2.9)$$

**Úrokové krytí** je ukazatel, který se zabývá problematikou tzv. finanční páky. Výsledný poměr mezi hodnotou EBIT a placených úroků by měl dosáhnout minimálně hodnoty 1. V opačném případě by daňové úspory v rámci tzv. finanční páky nebyly efektivně využity. Ukazatel je vyjádřen dle rovnice (Mareš, 2017):

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Placené úroky}}. \quad (2.10)$$

#### **Ad 4) Ukazatele likvidity**

Poměrové ukazatele likvidity ukazují, zda má společnost efektivní platební schopnost dle Knápkové (2017). Obecný poměr pro vyjádření likvidity je mezi dostupnými platebními prostředky a závazky, které je nutné uhradit. S ohledem na časový rámec a možnosti přeměny majetku na peníze se liší majetkové složky tzv. dobou likvidnosti. Lze tak využít hned několik nástrojů likvidity dle naléhavosti splacení.

**Ukazatel běžné likvidity**, v některých publikacích uváděn také jako likvidita III. stupně, udává četnost pokrytí krátkodobých cizích zdrojů oběžnými aktivy. V rámci oběžných aktiv je nutno zvážit reálnost přeměny některých zásob na peníze. V případě nalezení neprodejných zásob by měly být odečteny od oběžných aktiv, ať výsledná hodnota není zkreslena. Přičemž ukazatel běžné likvidity nižší než 1 značí o vyvážené nebo konzervativní strategie financování. Knápková (2017) uvádí doporučenou hodnotu ukazatele běžné likvidity v rozmezí 1,5 - 2,5. Nadměrně vysoká hodnota ukazatele vyjadřuje příliš vysokou hodnotu čistého pracovního kapitálu a předražené financování podnikatelské činnosti, jak uvádí Knápková (2017), dle rovnice:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}. \quad (2.11)$$

**Pohotová likvidita** neboli likvidita II stupně se liší oproti již zmíněné běžné likviditě tak, že z oběžných aktiv jsou vyňaty nejméně likvidní složky, především zásoby jak lze vidět dle rovnice (Čížinská, 2018):

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}. \quad (2.12)$$

**Okamžitá likvidita** jinak nazývaná jako likvidita I stupně vyjadřuje, jakou část krátkodobých závazků je možné v nejkratší možné době uhradit pomocí peněžních prostředků a jiných vysoce likvidních finančních majetku. Dle Knápkové (2017) je optimální rozmezí výsledné hodnoty ukazatele mezi 0,2 – 0,5. V případě vyššího výsledku se jedná o neefektivní využití finančních prostředků, které místo zhodnocování se, ztrácejí svou hodnotu vzhledem k ekonomickým jevům jako např. inflace. Ukazatel je znázorněn dle rovnice (Růčková, 2019):

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}. \quad (2.13)$$

### Spider analýza

Pro kompletaci výsledků v rámci poměrových ukazatelů se využívá Spider analýza. Je znázorněna pavučinovým diagramem, který přehledně vyhodnotí postavení podniku v porovnání s konkurencí nebo také vzhledem k odvětvovému průměru. Obvykle obsahuje 16 poměrových ukazatelů podle Synka (2006), počet však lze přizpůsobit konkrétním potřebám společnosti.

Pro přehlednost je diagram rozčleněn do čtyř sekcí A, B, C, D. Jednotlivé kvadranty se zabývají danou oblastí, jako je rentabilita, likvidita, struktura kapitálu a aktiva podniku.

Oblast rentability většinou hodnotí ukazatele vlastního kapitálu, tržeb, vloženého kapitálu a aktiv. Likvidita porovnává ukazatel krytí cizích zdrojů, peněžní likviditu, pohotovou likviditu a běžnou likviditu. Kvadrant C pak zahrnuje ukazatele celkové zadluženosti, běžné zadluženosti, krytí stálých aktiv a ukazatel úrokového krytí. Poslední kvadrant pak hodnotí ukazatele aktivity podniku a to především obratu celkových aktiv, dobu obratu krátkodobých závazků, dobu obratu pohledávek a dobu obratu zásob.

#### 2.3.4 SWOT analýza

SWOT analýza kompletuje závěry v rámci vnitřních a vnějších výzkumných metod. Již ve svém názvu má prvotní písmena anglických slov, která vystihují podstatu metody: S – silné stránky, W – slabé stránky, O – příležitosti, T – hrozby. Zakládá se tak na příležitostech a ohroženích plynoucích z externího prostředí podniku a dále na silných a slabých stránkách v rámci interního prostředí společnosti. Podklady pro SWOT analýzu lze čerpat na základě již uskutečněných dílčích analýz, benchmarkingu, popřípadě na základě řízené diskuze expertů, tzv. brainstormingem, jak uvádí Hanzelková (2017).

Často se tak SWOT analýza řadí na samotný závěr prováděného šetření jako sumarizační výčet nejpodstatnějších údajů zjištěných v dílčích analýzách. Při aplikaci této analýzy je důležité stanovení výsledného využití zjištěných výsledků. Grasseová (2012) ve své publikaci uvádí hned tři způsoby využití. Na základě matice SWOT lze definovat vize pro následující fungování podniku. Také je vhodným podkladem pro definování strategických cílů a v neposlední řadě určuje kritické oblasti podniku, které by neměly být opomenuty. Pro stanovení správného opatření či konkrétních cílů je vhodné využívat základní strategie, které jsou vyjádřeny maticí SWOT, viz Obr. 2.2.

			Silné stránky	Slabé stránky
			1.	1.
			2.	2.
			3.	3.
			4.	4.
			5.	5.
Příležitosti	1.		Strategie využití	Strategie hledání
	2.			
	3.			
	4.			
	5.			
Hrozby	1.		Strategie konfrontace	Strategie vyhýbání
	2.			
	3.			
	4.			
	5.			

Obr. 2.1 Matice SWOT

Zdroj: Grasseová (2012, s. 299)

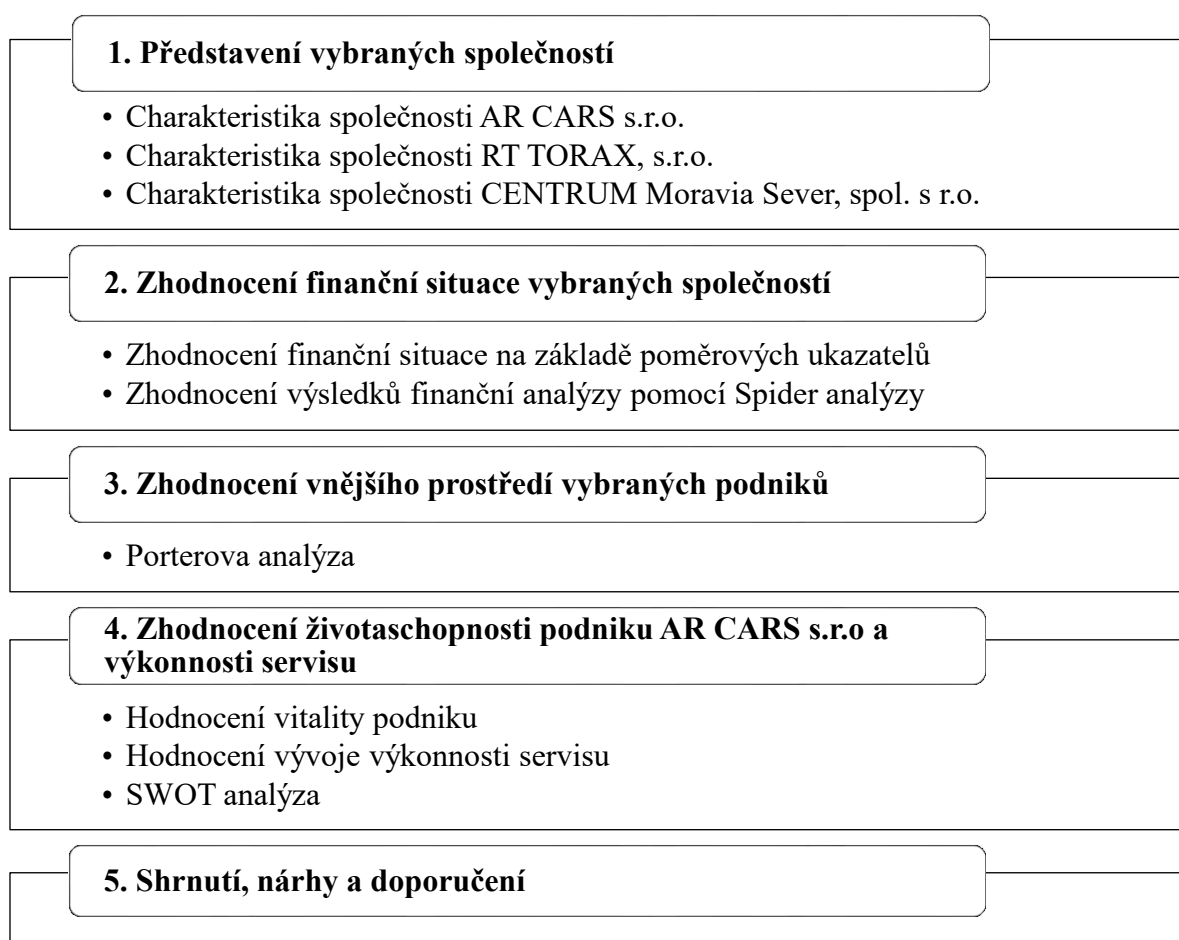
V rámci hodnocení vnitřní a vnější analýzy je nutné si upřesnit rozdíl mezi jednotlivými faktory, jelikož mnoho analytiků využívajících tuto metodu plně neakceptují vymezení interního a externího prostředí. Grasseová (2012) podstatu rozdílu vysvětluje uchopitelným způsobem a to tak, že faktory vnějšího prostředí podnik nemůže sám ovlivnit. Jedná se tedy o okolnost, vyskytující se nezávisle na organizaci. V případě příležitosti je již na podniku, zda ji dokáže uchopit a naplno využít, nebo promrhá možné rozšíření podnikatelské činnosti. Oproti hrozbám plynoucím z okolí je důležité přijmout opatření pro jejich eliminaci.

Pro zúžitkování sestaveného výčtu silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb, je vhodné aplikovat opatření vycházející z definovaných strategií. Je však nutné také dodržovat základní principy při realizaci SWOT analýzy podle Grasseové (2012). Již byla zmíněna účelnost metody, zamezit by se mělo mechanickému kopírování metody bez uchopitelného výsledku. Dalším principem je relevantnost, která vylučuje zahrnování nepodstatnými

informacemi. Je nutné se zaměřit na strategická fakta s dlouhodobým trváním. Princip kauzality zdůrazňuje příčiny slabých stránek oproti důsledkům. Nelze opomenout také princip objektivnosti, který je možné dosáhnout pomocí bodových stupnic, při hodnocení jednotlivými účastníky. Postupové kroky v rámci hodnocení pomocí SWOT analýzy jsou součástí Přílohy 3.

## 2.4 Vlastní postupové kroky

Pro zhodnocení konkurenceschopnosti vybraných podniků poskytující prodej a servis automobilů bude realizováno na základě vyhodnocení finanční situace, s využitím Spider analýzy pro sumarizaci výsledků. Dále je vybrána metoda pěti konkurenčních sil dle Porter (1993) pro analyzování vnějších vlivů působící na vybrané podniky. Na základě výsledku bude zvolen zástupce pro podrobnější analýzu životaschopnosti podniku dle Pollak (2003) a vývoje výkonnosti servisní činnosti. Výstupy jednotlivých analýz budou shrnuty v rámci SWOT analýzy a definování strategie pro zlepšení konkurenceschopnosti vybraného zástupce podniků. Na závěr budou zhodnoceny aplikované metody a navrženy doporučení pro zvýšení konkurenční výhody. Jednotlivé kroky a jejich posloupnost je znázorněna, viz Obr. 2.3.



Obr. 2.2 Vlastní postupové kroky

Zdroj: Vlastní zpracování



### 3 Zhodnocení konkurenceschopnosti vybraných firem

Kapitola je zaměřena na představení vybraných podniků poskytujících prodej a servis automobilů. Zhodnocení finanční situace vybraných podniků je realizováno pomocí poměrových ukazatelů finanční analýzy a zároveň výsledného vyhodnocení pomocí Spider analýzy. Následuje vyhodnocení vnějšího prostředí u vybraných podniků pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Rovněž je provedeno zhodnocení životaschopnosti u zvoleného zástupce dle Pollaka, také je sledována výkonnost servisu. Závěrem jsou identifikovány vnitřní a vnější charakteristiky prostřednictvím SWOT analýzy vybraného zástupce.

#### 3.1 Představení vybraných firem

Zhodnocení konkurenceschopnosti je zaměřeno na společnosti, jež nabízejí autorizovaný servis vozů Audi a Volkswagen. Je také vybrán zástupce, který je autorizovaný prodejce vozů vyšší třídy, a to značky Mercedes Benz. Vybrané společnosti se nacházejí v okruhu 15km, v rámci města Ostravy. I přesto, že působí ve stejné skupině podniků poskytujících autorizovaný servis vozů, vzájemně si konkurují, přičemž každá společnost má svou výjimečnost. Společnost AR CARS s.r.o. nabízí autorizovaný servis koncernu Volkswagen, vyznačuje se také nabídkou luxusních a sportovních automobilů. Podnik RT TORAX, s.r.o. také poskytuje autorizovaný servis a to pro vozy značky Audi, Volkswagen, Škoda a Seat. Jedinečnost podniku oproti druhým je poskytováním operativních leasingů na vozidla střední a vyšší třídy. Poslední hodnocena společnost CENTRUM Moravia Sever, spol. s r.o. je zaměřena na vozy vyšší třídy především značky Mercedes Benz. Vybrané společnosti a jejich základní informace jsou pro srovnání vymezeny, viz Tab. 3.1.

Tab. 3.1 Hodnocené společnosti

	AR CARS s.r.o.	RT TORAX, s.r.o.	CENTRUM Moravia Sever, spol. s r.o.
Právní forma	s.r.o.	s.r.o.	s.r.o.
Rok vzniku	2004	1994	1997
Předmět podnikání	Opravy silničních vozidel		
	Klempířství a oprava karoserií		
	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona		
	Poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru		
	Silniční motorová doprava		
Obrat	404 000 000,00 Kč	592 000 000,00 Kč	863 000 000,00 Kč
Počet zaměstnanců	25 - 49	50 - 99	50 - 99

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocené společnosti jsou srovnány na základě roku založení jednotlivých podniků a právní formy. Dále je charakterizován předmět podnikání, jež se shoduje u všech společností, jen oblast silniční motorové dopravy nemá společnost CENTRUM Moravia Sever, spol. s r.o. Pro srovnání výkonnosti jsou uvedeny také obraty společností v roce 2017. Posledním faktorem je rozmezí počtu zaměstnanců dle rozdělení malých a středních podniků, jež všechny společnosti spadají do sekce malých podniků dle rozdělení ČSÚ.

### **3.1.1 Charakteristika společnosti AR CARS s.r.o.**

Společnost AR CARS s.r.o. byla založena s cílem nabídky kvalitních luxusních a sportovních vozů. Dnes podnik nabízí prodej a servisní činnost automobilů široké škály. Vzhledem k náročnosti a různosti značek nabízených automobilů, klade majitel společnosti na své zaměstnance velmi vysoké nároky. Jeho důraz na kvalitu proškolených zaměstnanců se odráží na spokojených klientech, kteří se rádi vrací.

Nabízené automobily jsou nejnovější modely luxusních automobilů, jako je Ferrari, Lamborghini, McLaren, Bentley nebo Porsche. V nabídce jsou také prověřené vozy již zmíněných značek, nebo dalších výrobců jako BMW, Audi, Volkswagen, Mercedes nebo Maserati. Společnost však dokáže zajistit i vozidla jiných značek dle přání klienta.

V rámci komplexnosti poskytovaných služeb společnost AR CARS s.r.o. poskytuje také servisní činnost, přičemž má autorizaci na koncern Volkswagen a Audi. I v rámci této činnosti jsou postaveny nároky velmi vysoko. Mimo autorizaci jsou přijímací technici a automechanici také důkladně proškoleni na automobily Porsche, Bentley, Ferrari, BMW, Mercedes a Koenigsegg. Doplnkové služby jako autopůjčovna nebo ruční mytí automobilů jsou již samozřejmostí společnosti. Podnikatelská činnost směřuje také na prodej náhradních dílů jak velkoodběratelským tak i náhodným zákazníkům.

Podnik AR CARS s.r.o. momentálně zaměstnává 26 kvalifikovaných osob. Přičemž se jedná o 16 odborně vyškolených technických pracovníků v servisní oblasti společnosti. Na oblast kvality poskytovaných služeb a efektivní fungování v rámci servisní činnosti dále dohlíží zástupce jednatele a manažerka kvality, která má na starost především splnění podmínek autorizovaného servisu a auditů. V oblasti prodeje společnost nabízí 5 vysoce kvalifikovaných zaměstnanců prodeje automobilů. V rámci administrativní činnosti společnost zastupují 2 mladé posily s vysokoškolským vzděláním. Účetní záležitosti má podnik zajištěny pomocí outsorsingové fyzické osoby podnikající.

Podnik AR CARS s.r.o. již od počátku preferuje především cíl založený na dlouhodobém vztahu s klientem, spočívající především v důvěře a kvalitně odvedených službách či produktech. Lze říci, že tímto si podnik získal již významné stálé klienty, kteří se rádi vrací v případě potřeby koupě nového automobilu, nebo jeho servisování.

### **3.1.2 Charakteristika společnosti RT TORAX, s.r.o.**

Společnost RT TORAX, s.r.o. byla založena dvěma jednatelem podílející se na vedení společnosti a to v zastoupení pana Tomáše Häringa a Radka Šnity. V dnešní době má společnost dvě pobočky v rámci Ostravy. Společnost RT TORAX je autorizovaný partner vozů Audi, Volkswagen, Škoda a Seat. Pro své klienty nabízejí profesionální služby s komplexním přístupem k zákazníkům. Na trhu nových i použitých automobilů zaujímají v moravskoslezském regionu dlouhodobě stabilní pozici.

Podnikatelská činnost podniku je zaměřena jak na prodej osobních i užitkových automobilů, tak následně i jejich servisování. Pro své klienty nabízí vlastní finanční nebo operativní leasing nových vozů. V nabídce mají také splátkový prodej nových i ojetých automobilů, čímž získají nové klienty s nižší finanční jistinou. Prodej automobilů zajišťuje 8 kvalifikovaných prodejců včetně obou majitelů. Využívána je internetová inzerce na specializovaných stránkách, jež jim přináší zákazníky v rámci celé České republiky.

Autorizovaný servis zmíněných partnerů nabízí také záruční a pozáruční servis vozů Volkswagen Group. Nabídka je rozšířena také o prodej pneumatik a originálních náhradních dílů autorizovaných značek, nebo originálního příslušenství k vozům. Jejich pobočky jsou vybaveny nejmodernějšími přístroji a technologiemi. Jako doplňkové služby nabízí společnost RT TORAX, s.r.o. také NONSTOP odtahovou službu. Využít lze sjednání zákonného a havarijního pojištění pro automobil. Samozřejmostí je kvalifikovaný tým zaměstnanců v jednotlivých oborech.

Stálost zákazníků společnosti je podložena především kvalitou odvedené práce a přizpůsobení se požadavkům klienta. Dlouholetá působnost společnosti dokázala vybudovat portfolio klientů, kteří využívají nabídky společnosti již několik let. Díky spokojeným zákazníkům může společnost mezi své stálé klienty zařadit firmy s vozovým parkem jako např. Vítkovice, a.s., Fakultní nemocnice Ostrava, nebo Würth s.r.o.

### **3.1.3 Charakteristika společnosti CENTRUM Moravia Sever, spol. s r.o.**

Společnost CENTRUM Moravia Sever, spol. s r.o. založena v roce 1997, je prodejce nových i použitých vozidel a zároveň autorizovaný dealer a oprávcе skupiny Daimler AG.. Dnes má společnost tři jednatele se zastoupením zahraničních vlastníků, pan Mag. Stefan Sluzbacher, Gerhard Sulzbacher a Richard Kováč.

Hlavní podnikatelská činnost společnosti je zaměřena na prodej vozidel osobních a užitkových a poskytování autorizovaného servisu. Autorizace této společnosti je zaměřena na vozidla značky Mercedes – Benz, Mitsubishi Fuso, Jeep a FIAT. I tato společnost má vysoce kvalifikovaný personál ve všech oblastech. V současné době pečuje o 10 000 spokojených zákazníků, kteří využívají nejen prodejní služby společnosti. V nabídce automobilů jsou také jedinečné automobily, kterých je jen několik kusů v rámci celosvětového trhu.

V rámci servisní činnosti společnost zastřešuje mimo osobní automobily také opravu nákladních vozidel. Servisní tým dosáhl díky pravidelným školením světového standardu. K dispozici je pro své zákazníky až v okruhu 200 km od Ostravy, s plně vybaveným servisním vozidlem se tak postará o své zákazníky 24h denně. Jako doplňkovou službu společnost nabízí náhradní díly zmíněných značek. Samozřejmostí je ruční mytí automobilů, s možností kompletního čištění interiéru.

Společnost má rozsáhlý tým pracovníků, kteří jsou vyškoleni a nabízejí špičkové služby v oblasti prodeje a servisu automobilů. V oblasti prodeje společnost nabízí 16 kvalifikovaných zaměstnanců, se zaměřením na určitou oblast automobilů. V servisním oddělení je zaměstnáno 19 přijímacích techniků včetně prodejců náhradních dílů, kteří jsou dále specializováni na určitou kategorii vozů. Administrativní oblast především v rámci účetnictví, leasingových nabídek, marketingu je zaopatřena 6 zaměstnanci. Společnost také nabízí kvalitní služby autopojištění, s obchodním zástupcem Allianz pojišťovny.

Společnost je vítězem soutěže Evropská prodejna roku 2008. Dále je držitelem certifikátu ISO 9001:2008.

### **3.2 Zhodnocení finanční situace vybraných podniků**

Zhodnocení finanční situace vybraných podniků je realizováno na základě vybraných poměrových ukazatelů. Výsledné hodnoty zkoumaných společností zastupující tržní sektor prodeje a servisu automobilů jsou také porovnány v rámci Spider analýzy.

### 3.2.1 Zhodnocení finanční situace na základě poměrových ukazatelů

Zhodnocení finanční situace charakterizovaných podniku, je provedeno na základě vybraných poměrových ukazatelů a to rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Pro sestavení analýzy je sledováno období 3 po sobě jdoucích let, tj. od roku 2015 – 2017. Podkladem pro sestavení jednotlivých ukazatelů jsou účetní výkazy, které jsou uvedeny v tis. Kč, jež ověřila auditorská společnost, viz Příloha 4 – 6. Veškeré výkazy jsou volně přístupné na portálu Justice.cz. Výpočty jednotlivých ukazatelů finanční analýzy jsou uvedeny v Příloze 7.

#### Ukazatelé rentability

Výnosnost podniku, v ekonomické rovině nazýváno jako rentabilita, je měřítkem schopnosti dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Vytvářet tak nové zdroje pro rozšíření podnikatelských aktivit. Hodnoty ukazatelů jednotlivých společností jsou znázorněny viz Tab. 3.2.

Tab. 3.2 Výsledné hodnoty ukazatelů rentability

Ukazatel	Podnik	2015	2016	2017
Rentabilita vlastního kapitálu	AR CARS	26%	21%	17%
	RT TORAX	6%	14%	11%
	CENTRUM Moravia Sever	29%	31%	27%
Rentabilita aktiv	AR CARS	14%	11%	10%
	RT TORAX	4%	9%	7%
	CENTRUM Moravia Sever	9%	11%	10%
Rentabilita tržeb	AR CARS	4%	4%	4%
	RT TORAX	7%	19%	12%
	CENTRUM Moravia Sever	2%	3%	3%

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

Společnost AR CARS má výslednou hodnotu rentability vlastního kapitálu nad průměrem úročení dlouhodobých vkladů, což je pozitivní atribut. Je však nutné podotknout, že výnosnost má klesající charakter, což není určitě dobrým znamením pro majitele společnosti. Stejně tak klesající charakter má i rentabilita aktiv. Tržby jsou dlouhodobě ve výši 4%, což není příliš vysoká hodnota. Je tedy nutné, aby společnost eliminovala náklady k dosažení vyšší rentability. Nabízí se také varianta navýšení přidané marže a zvýšení cen, což však v rámci rozsáhlé konkurence není snadné. U společnosti RT TORAX a CENTRUM Moravia

Sever lze vidět navýšení rentability v roce 2016, avšak v roce 2017 došlo ke snížení výnosnosti. Lze tedy znát, že trh je velmi obsáhlý a je těžké obstát v konkurenčním boji.

### Ukazatelé zadluženosti

Zadluženost udává strukturu vlastního a cizího kapitálu společnosti. Je zřejmé, že čím vyšší poměr cizích zdrojů, tím je podnikání rizikovější, jelikož je nutné dostat závazků k finančním institucím, které podniku poskytly prostředky, bez ohledu na aktuální výkonnost podniku. Určitý poměr vlastních a cizích zdrojů je však známkou levnějšího kapitálu. Výsledné hodnoty jednotlivých společností jsou znázorněny, viz Tab. 3.3.

Tab. 3.3 Výsledné hodnoty ukazatelů zadluženosti

Ukazatel	Podnik	2015	2016	2017
Celková zadluženost	AR CARS	55%	59%	55%
	RT TORAX	53%	53%	49%
	CENTRUM Moravia Sever	77%	73%	71%
Míra zadluženosti	AR CARS	1,24	1,47	1,21
	RT TORAX	1,32	1,22	1,03
	CENTRUM Moravia Sever	3,26	2,66	2,48
Úrokové krytí	AR CARS	34,26	27,72	26,49
	RT TORAX	7,61	12,69	10,22
	CENTRUM Moravia Sever	12,00	18,90	21,76

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

Celková zadluženost dle odborných publikací se pohybuje v rozmezí 30 – 60%, s ohledem na jednotlivé odvětví. Společnost AR CARS a RT TORAX jsou v rámci poměru zadlužení blízko 60% hranice, což je celkem pochopitelné vzhledem k finanční náročnosti nákupu automobilů a technického vybavení servisů. Společnost CENTRUM Moravia Sever je již poměrně vysoce zadlužená, což může být také příčinou špatných hodnot v rámci likvidity společnosti a splácení tak svých dluhů.

Ukazatel míry zadluženosti se využívá především ve spojení s finančními institucemi poskytující úvěry. Sleduje tak časový vývoj ukazatelů, který u všech společností má klesající charakter, což je pozitivní informace pro banku. CENTRUM Moravia Sever má však ukazatel míry zadluženosti podstatně vyšší oproti společnosti AR CARS a RT TORAX, lze tedy vidět spojitost ukazatele celkového zadlužení a míry zadluženosti, které mají v případě společnosti CENTRUM Moravia Sever klesající charakter. Dle dostupných informací velkou výši zadlužení této společnosti má nejspíše původ v rekonstrukci pobočky.

Úrokové krytí charakterizuje schopnost společnosti splatit nákladové úroky. Jelikož všechny společnosti dosahují vyšší hodnoty než 1, jsou schopny vyprodukovat hospodářský výsledek, který je schopný splatit jak úroky věřitelům, tak i závazky v podobě daní či zisk pro majitele společnosti.

### Ukazatelé likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost společnosti dostat svým závazkům, především krátkodobého charakteru. Výsledné hodnoty ukazatelů jednotlivých podniků jsou znázorněny, viz Tab. 3.4.

Tab. 3.4 Výsledné hodnoty ukazatelů likvidity

Ukazatel	Podnik	2015	2016	2017
Běžná likvidita	AR CARS	1,50	1,22	3,18
	RT TORAX	0,90	0,74	0,89
	CENTRUM Moravia Sever	1,00	1,05	1,11
Pohotovná likvidita	AR CARS	0,54	0,27	0,75
	RT TORAX	0,43	0,34	0,37
	CENTRUM Moravia Sever	0,35	0,30	0,38
Hotovostní likvidita	AR CARS	0,11	0,08	0,11
	RT TORAX	0,19	0,11	0,16
	CENTRUM Moravia Sever	0,10	0,05	0,08

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

Běžná likvidita dle doporučení odborné publikace má dosahovat hodnot v rozmezí od 1,5 – 2,5. Jak lze vidět, viz Tab. 3.7, této hodnotě odpovídá pouze krajně společnost AR CARS a to jen v prvním sledovaném roku 2015. Hodnota ukazatele blízká 1, jak vykazují společnosti RT TORAX a CENTRUM Moravia Sever je značně riziková. Tato skutečnost znázorňuje situaci, kdy krátkodobé závazky jsou rovny oběžnému majetku. Společnosti se tak musejí spoléhat na bezproblémové uhrazení pohledávek, aby mohly dostát svých závazků. Naopak vysoká hodnota, kterou dosahuje společnost AR CARS v roce 2017 svědčí o zbytečně drahém financování.

Další ukazatel pohotové likvidity by měl dosahovat hodnot v rozmezí 1 – 1,5. Nižší hodnoty, které dosahují všechny společnosti, znázorňují situaci, kdy se podnik musí spoléhat na případný prodej zásob. Ačkoliv měla společnost AR CARS velký propad v roce 2016, v následujícím roce se již blíží doporučované hodnotě.

Posledním ukazatelem je hotovostní likvidita, která značí o schopnosti splatit své závazky prostřednictvím krátkodobého finančního majetku a peněžních prostředků. Optimální

hodnota ukazatele je v rozmezí 0,2 – 0,5. Nejblíže těmto hodnotám je společnost RT TORAX, která však v roce 2016 vykazuje propad. Podnik AR CARS a CENTRUM Moravia Sever dosahují velmi nízkých hodnot, což je známkou, že nejsou schopny splatit své krátkodobé závazky prostřednictvím nejlikvidnější formy aktiv. Musí tak spoléhat na případný prodej části oběžného majetku.

### Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity vyhodnocují efektivnost využívání vložených prostředků vzhledem k budoucím hospodářským aktivitám. Výsledné hodnoty jednotlivých ukazatelů každé společnosti jsou znázorněny, viz Tab. 3.5. Ukazatelé doby obratu jsou vyjádřeny ve dnech.

Tab. 3.5 Výsledné hodnoty ukazatelů aktivity

Ukazatel	Podnik	2015	2016	2017
Obrat aktiv	AR CARS	2,84	2,30	2,13
	RT TORAX	0,40	0,34	0,41
	CENTRUM Moravia Sever	3,14	3,02	2,65
Doba obratu pohledávek	AR CARS	24,30	17,23	23,97
	RT TORAX	51,57	66,78	54,57
	CENTRUM Moravia Sever	21,90	21,30	29,50
Doba obratu závazků	AR CARS	57,05	93,12	37,33
	RT TORAX	217,73	302,87	267,67
	CENTRUM Moravia Sever	87,00	86,21	96,59
Doba obratu zásob	AR CARS	55,04	89,19	90,50
	RT TORAX	47,90	52,94	70,28
	CENTRUM Moravia Sever	56,18	64,86	70,09

Zdroj: vlastní zpracování dle účetní dokumentace

Obrat aktiv u společnosti AR CARS a CENTRUM Moravia Sever dosahuje přijatelných hodnot, které však s časem klesají a je nutné dbát, aby nedosáhly hranice hodnoty ve výši 1. Společnost RT TORAX naopak má výsledné hodnoty právě pod zmíněnou hranicí, což znázorňuje neúměrnou majetkovou vybavenost podniku a jeho neefektivní využití. Platí zde pravidlo „čím vyšší hodnota, tím lépe“.

Ukazatelé doby obratu pohledávek a závazků se poměřují navzájem. Jelikož je pro společnost nutné aby své závazky splácela až tehdy, bude-li mít uhrazeny pohledávky. U společnosti CENTRUM Moravia Sever je vidět velká rezerva mezi splatností pohledávek a závazků, čímž je společnost kryta v případě pozdější úhrady svých pohledávek. Stejně tak je posloupnost splatnosti pohledávek a závazků dodržena u společnosti RT TORAX, která má však velmi dlouhou splatnost, což může být pro podnik riziko. Podnik AR CARS má také



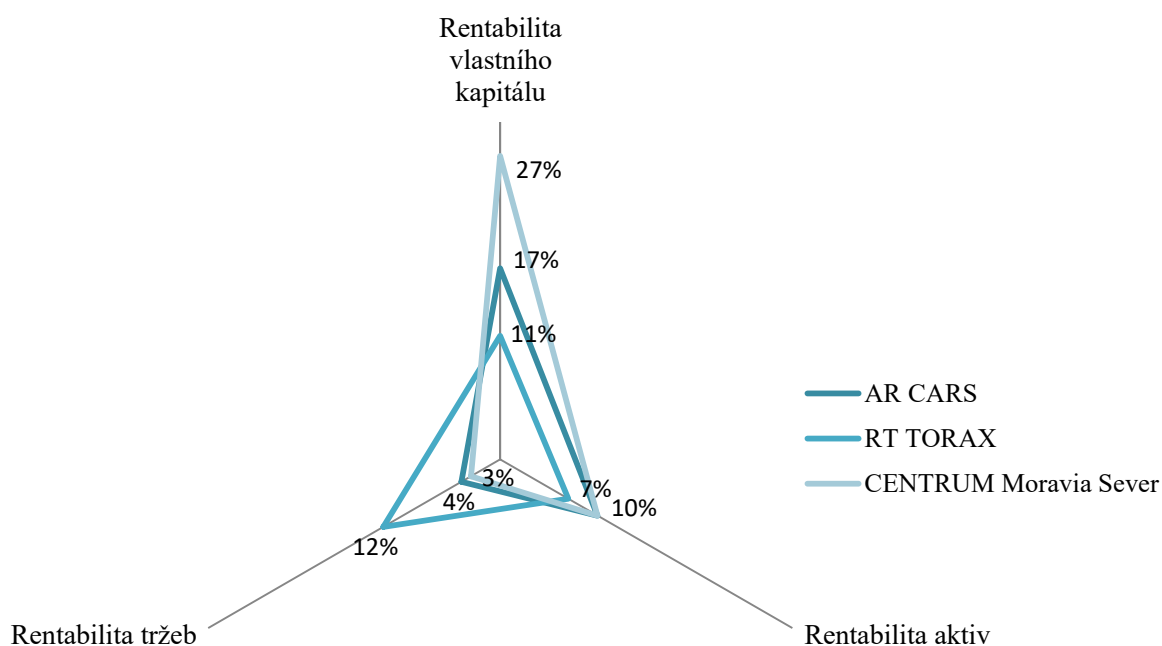
zachované doporučené pravidlo splatnosti, avšak již ne s tak velkou rezervou, musí se tedy spoléhat na důvěryhodnost svých odběratelů.

Doba obratu zásob jednotlivých společností má rostoucí charakter, což znamená, že potřebuje delší dobu na vyprodukování služby či produktu a jeho prodej. Jelikož se jedná o odvětví náročné na financování, měly by společnosti zvážit tvoření tak velkých zásob a soustředit se spíše na rychlejší cyklus „nákup – prodej“.

### 3.2.2 Zhodnocení výsledků finanční analýzy

Zhodnocení výsledků finanční analýzy u vybraných podniků je realizováno na základě Spider analýzy, která pomocí pavučinového diagramu přehledně vyhodnotí postavení vybraných podniků. V rámci finanční analýzy, jsou vyhodnoceny poměrové ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Vstupní hodnoty účetních výkazů byly sledovány v letech 2015 – 2017. Pro přehlednost jsou ukazatele zhodnoceny jednotlivě.

V rámci hodnocení rentability dosahují vybrané podniky kladných hodnot, což ukazuje známku úspěšnosti, viz Obr. 4.1. V grafu jsou zachyceny hodnoty pro rok 2017.



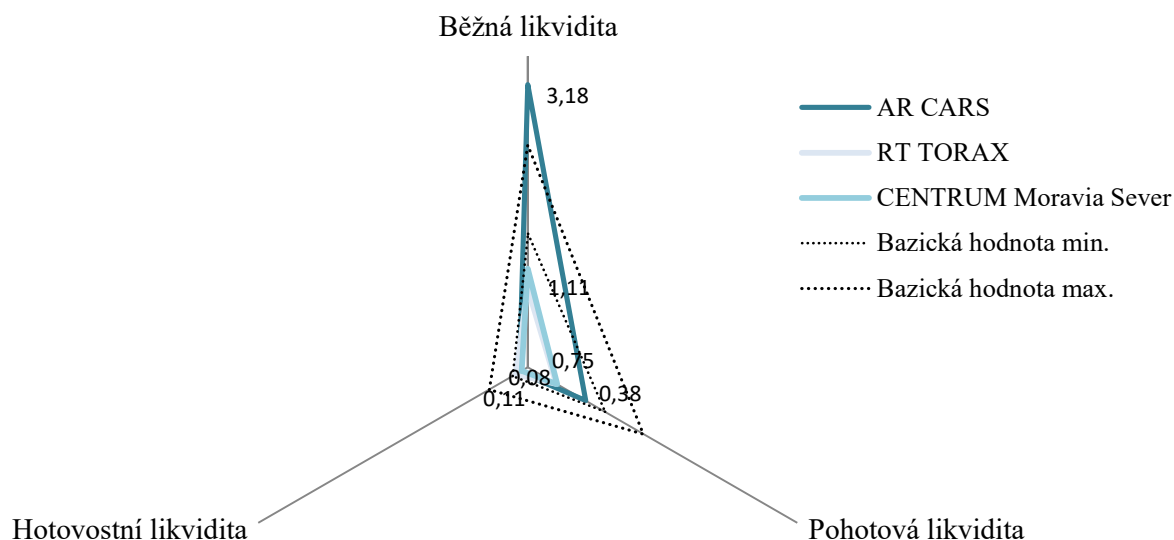
Obr. 3.1 Srovnání ukazatelů rentability

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci sledovaného období však ukazatele dosahují klesajícího charakteru, což není optimální. Rentabilita tržeb se však drží na konstantní hodnotě 4 %, což je podloženo marží společnosti, která se pohybuje mezi 3 – 5%. V rámci dlouhodobého hlediska je však nutné,

aby společnost zefektivnila výnosnost a dosahovala tak rostoucího trendu. Při srovnání s konkurenčními podniky společnost dosahuje průměrné hodnoty, což značí prostor pro zlepšení.

Další zkoumanou oblastí jsou ukazatele likvidity společnosti. V rámci této oblasti byly hodnoceny tři základní ukazatele, dle likvidnosti aktiv. Běžná likvidita, pohotovostní likvidita a hotovostní likvidita, viz Obr. 4.2.



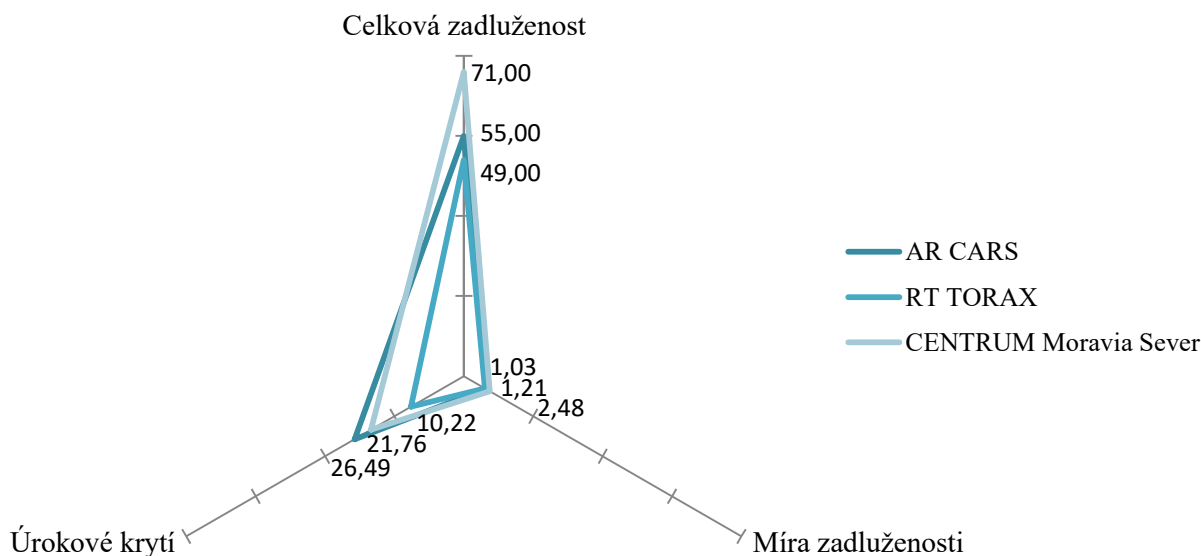
Obr. 3.2 Ukazatele likvidity jednotlivých společností

Zdroj: vlastní zpracování

Je nutné podotknout, že porovnávané společnosti nedosahují doporučených hodnot. Tato skutečnost je zapříčiněna především náročností odvětví na finanční zdroje. V rámci běžné likvidity společnost AR CARS s.r.o. v letech 2017 dosahuje příliš vysoké hodnoty, což je známkou drahého financování. Avšak pohotovostní a hotovostní likvidita je ve sledované době velmi nízká, pod doporučovanou hranici. Stejně tomu je také u dalších dvou sledovaných společností.

Ukazatele zadluženosti společnosti AR CARS s.r.o. vykazují doporučované hodnoty. V rámci celkové zadluženosti společnost dosahuje hranice 60%, což je způsobeno vysokou finanční náročností na provoz a zásoby. Jelikož společnost má na skladu několik desítek drahých automobilů jsou cizí zdroje potřebné. Oproti vybraným konkurentům společnost dosahuje průměrných hodnot, jelikož společnost CENTRUM Moravia Sever má příliš vysoké

procento zadlužení na úrovni 77% v roce 2015. Ukazatele v roce 2017 jednotlivých podniků, viz Obr 4.3.



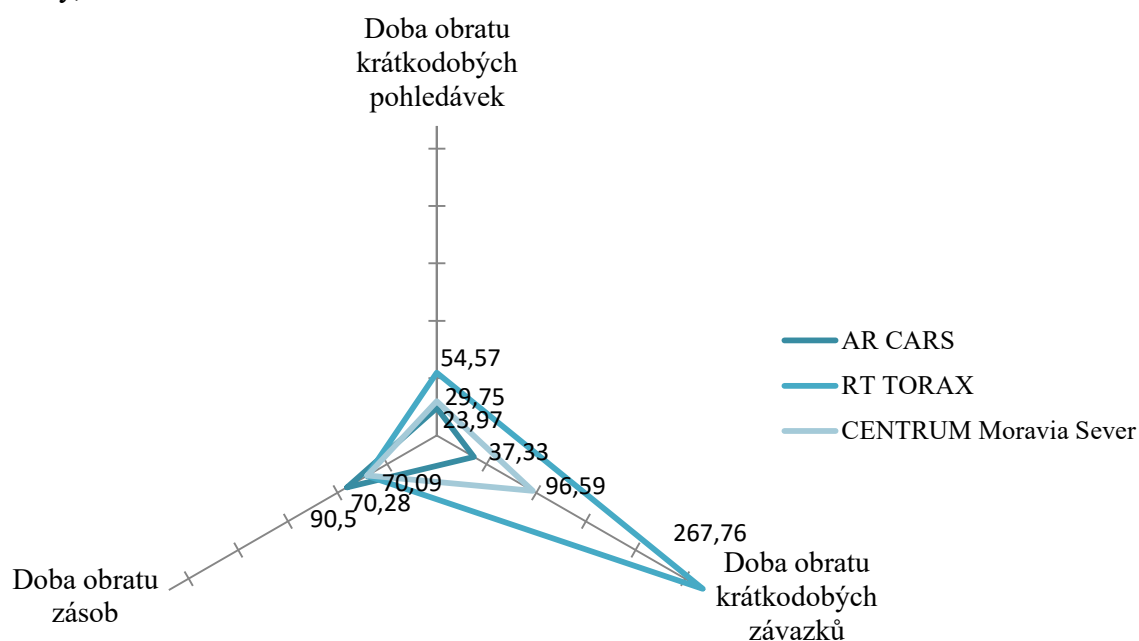
Obr. 3.3 Ukazatele zadluženosti

Zdroj: vlastní zpracování

Ve sledovaných letech však dochází k poklesu celkového zadlužení, tyto hodnoty tak mohou být zkreslené v závislosti na rekonstrukci pobočky. V rámci ukazatele míry zadlužení společnost AR CARS v roce 2016 zvýšila hodnotu ukazatele, avšak v roce 2017 se dostala pod původní výslednou hodnotu v roce 2015, což svědčí o snižování zadlužení. Ve sledovaných letech však cizí zdroje společnosti nepřesáhly 1,5 násobek vlastního kapitálu. Nejnižší poměr zadlužení má v rámci zkoumaných společností RT TORAX, jež dosahuje klesající hodnoty ve sledovaném období a v roce 2017 je na výsledné hodnotě 1,03. Naopak CENTRUM Moravia Sever v rámci zadluženosti dosahují příliš vysokých hodnot, které jsou částečně ovlivněny realizovanou rekonstrukcí. Pozitivní však je, že v rámci sledovaného období mají ukazatele klesající tendenci. Velmi důležitý ukazatel a také poslední hodnocený je úrokové krytí, v rámci kterého všechny společnosti dosahují hodnoty nad doporučené minimum 5. Společnost AR CARS s.r.o. dosahuje hodnot až 26 násobku nákladových úroků, což značí bezproblémové splácení úvěrů.

Posledním sledovanou oblastí jsou ukazatele aktivity. V rámci obratu aktiv společnost AR CARS s.r.o. dosahuje příznivých hodnot, jelikož minimální doporučována hodnota je 1. Velmi důležité v rámci této oblasti je porovnání výsledných hodnot doby obratu pohledávek a doby obratu závazků. Pro společnost je výhodné v případě kratší doby obratu pohledávek než

závazků, jelikož je následně schopná zaplatit závazky z přijatých plateb. Toto pravidlo dodržují všechny hodnocené společnosti. U společnosti AR CARS s.r.o. však vzhledem k hodnocenému období klesla doba obratu závazků a blíží se splatnosti pohledávek, je tedy třeba zabezpečit, aby se nedostala do opačné struktury splatnosti. Vzhledem k nízké hotovostní likviditě je velmi pravděpodobný vznik problémů v rámci úhrady pohledávek v době splatnosti. V rámci obratu zásob má společnost AR CARS s.r.o. nejvyšší hodnoty, příčinou tohoto výsledku jsou především zásoby luxusních automobilů, které nabývají na hodnotě, tudíž majitel nespěchá na jejich prodej. Jednotlivé ukazatele za rok 2017 jsou zobrazeny, viz Obr. 4.4.



Obr. 3.4 Ukazatele aktivity  
Zdroj: vlastní zpracování

### 3.3 Zhodnocení vnějšího prostředí u vybraných podniků

Zhodnocení vnějšího prostředí u vybraných podniků je pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Tento přístup je vybrán vzhledem k rozsáhlému trhu prodeje a servisu automobilů s velkou konkurencí, zároveň jsou vybrané podniky součástí skupiny podniku poskytující autorizovaný servis automobilů.

Výstupem je zjištěno, v jakém podnikatelském prostředí se společnosti nachází. Vystiženy jsou faktory ovlivňující fungování podniku a jejich predikce v budoucnosti. Metoda je zpracována podle doporučeného postupu, jak uvádí Hanzelková (2017) ve své publikaci. Analýza hodnotí faktory působící na podnikatelské prostředí se zaměřením na hrozbu vstupů potencionálních konkurentů, aktuální rivalitu v odvětví, hrozbu substitutů a

dále vyjednávací sílu zákazníků a dodavatelů. Uvedené faktory dle hodnotících tabulek, viz Příloha 1, jsou bodovány sestaveným týmem, který je tvořen zástupci vybraných společností. Jednotlivé body hodnotících kritérií jsou průměrem, kdy odborní zástupci vybraných společností konzultovali vliv faktorů na dané podnikatelské prostředí. Hodnotící tým je sestavený ze tří členů především pro získání objektivnějšího závěru. Jednotlivé faktory se hodnotí dle bodovací škály v rozmezí 1 – 9 bodů v současném roce 2019. Je také predikován vývoj jednotlivých faktorů v čase, v rozmezí 3 let, tedy v roce 2022. Vzhledem k tomu, že oblast prodeje automobilů se specializuje na luxusní sportovní automobily a vozy vyšší třídy, je hodnocení rozděleno na dvě oblasti – prodej automobilů a servisní činnost.

### **Zhodnocení stávající konkurence**

Současná konkurence v rámci servisu automobilu je velmi široká. Jelikož v dnešní době je v průměru 1 automobil na 1,5 obyvatele, trh nabídky automobilů a jejich následné opravy je poměrně rozsáhlý. Vzhledem k neustálému ekonomickému růstu se dá také předpokládat zesilování stávající konkurence a růst odvětví. Pro vybrané společnosti je tedy důležité aby měla spokojené zákazníky, kteří nebudou mít tendence přecházet ke konkurenci. Konkurenční boj je také založen na poměrně vysokých fixních nákladech v podobě mechanických zvedáků a jiných technologických vychytávkách v oblasti servisu. Tato skutečnost vytváří tlak na využití výrobních kapacit a přímo ovlivňuje cenu.

Oblast prodeje automobilů v kategoriích luxusních a sportovních značek je v rámci České republiky méně rozsáhlý trh. Jelikož tyto vozy se vyznačují vysokou cenou, je velmi malý segment potencionálních zákazníků. Stávající konkurence se však musí v této oblasti chápat v rámci EU. Jedinečnost produktu, se v dnešní době s rychle se rozvíjejícími technologiemi stává ohrožená. V potaz je nutné brát inovace v automobilovém průmyslu v podobě elektromobilů, jež jsou šetrnější k životnímu prostředí, na které je v dnešní době kladen velký důraz. Ačkoliv dnešní diferenciaci produktů je spíše na bázi jednotlivých značek a preferencí zákazníků. Dílčí kategorie vozidel, rozdělené na nižší, střední a vyšší třídu dle cenového rozmezí, jsou víceméně srovnatelné. V rámci predikce stávající konkurence je nutné brát v potaz již zmíněné elektromobily, které se podstatně liší od stávajících automobilů.

Vložené investice do vybraných podniku v podobě nákupu potřebného zařízení a zásob automobilů, jsou mnohdy financovány v rámci cizích zdrojů. Opuštění podnikatelského prostředí pro podnik není jednoduché a vyžaduje vysoké náklady. Vzhledem k neustálému

vývoji technologií lze předpokládat vyšší nároky na technologii v podobě dalších investic. Ohodnocení jednotlivých faktorů sestaveným týmem je znázorněno viz Tab. 3.6.

Tab. 3.6 Hodnocení stávající konkurence

Stávající konkurence	Průměrné odhady expertů			
	Prodej automobilů		Servis automobilů	
(1 bod nejnižší, 9 bodů nejvyšší)	2019	2022	2019	2022
Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost	3	3	7	8
Růst odvětví	5	4	3	2
Diferenciace výrobků/ služeb	2	3	6	7
Diferenciace konkurentů	5	6	3	2
Rozšiřují se kapacity pouze ve větších přírůstcích?	4	4	5	5
Intenzita strategického úsilí	6	7	7	8
Náklady odchodu z odvětví	7	8	6	7
Charakter konkurence, postoj k business etice	3	3	4	4
Šíře konkurence	6	6	3	3
Celkem (max. 81 bodů)	41	44	44	46
Průměrné skóre (celkem/9)	4,56	4,89	4,89	5,11

Zdroj: vlastní zpracování

### Zhodnocení potencionální konkurence

Získání autorizace na servisní činnost je v dnešní obrovské konkurenci čím dál těžší. Koncerny neustále zvyšují nároky, které autorizovaný servis musí splnit. I díky této skutečnosti je vstup nových konkurentů do odvětví poměrně komplikovaný. Pro začátky je také nutné vynaložit nemalý kapitál na nákup montážních a jiných technologických strojů. Vzhledem k nízké nezaměstnanosti současné doby je nutné počítat i s poměrně vysokým honorářem kvalifikovaných zaměstnanců, ačkoliv je nutné zdůraznit, že šikovných manuálních pracovníků na trhu práce je velmi málo.

Při prodeji automobilů je také nutné mít vstupní kapitál na nákup počátečních zásob automobilů. Vzhledem k tomu, že se jedná o trh luxusních automobilů, prvotní výdaje nejsou zrovna nejmenší. V případě akceptování nelehkých podmínek zmíněných výše je nutné, aby nový podnik přišel s něčím originálním, aby si získal loajalitu zákazníků, ať už v ohledu cenové nabídky, případně poskytnutých služeb. Prosazení se na tak obsáhlém trhu je tedy velmi těžké pro novou společnost. Počítat však s novou konkurencí je nutné vzhledem k technologickým pokrokům jako jsou elektromobily zmiňované již dříve. Ohodnocení jednotlivých faktorů je znázorněno, viz Tab. 3.7.

Tab. 3.7 Hodnocení potencionálních konkurence

Potencionální konkurenti	Průměrné odhady expertů			
	Prodej automobilů		Servis automobilů	
(1 bod nejnižší, 9 bodů nejvyšší)	2019	2022	2019	2022
Úspory z rozsahu	8	8	7	6
Kapitálová náročnost vstupu do odvětví	2	2	3	4
Přístup k distribučním kanálům	3	4	5	7
Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know how, patenty, licence atd.	3	4	6	8
Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle	5	4	4	2
Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby	7	7	6	5
Diferenciace výrobků/ služeb, loajalita zákazníků	2	3	6	7
Vládní politika	5	5	5	5
Vývoj po případném vstupu do odvětví	2	2	3	3
Celkem (max. 81 bodů)	37	39	45	47
Průměrné skóre (celkem/9)	4,11	4,33	5,00	5,22

Zdroj: vlastní zpracování

**Hodnocení vyjednávací síly zákazníků**

Zákazníci autorizovaného servisu vybraných podniků očekávají přesnou a perfektní práci za přijatelnou cenu v dohodnutém termínu. Jsou velmi citliví na cenu a termín dodání. Kvalita je považována za samozřejmost. Jak v oblasti prodeje tak i servisní činnosti má společnost mnoho stálých klientů, kteří se rádi vracejí. Vědí, že nabízený sortiment není nabízen za nejnižší cenu, avšak poskytuje vysokou kvalitu a jedinečnost.

Oblast prodeje luxusních a sportovních automobilů si žádá velmi specifické spektrum klientů, kteří jsou ochotni překonat nemalou vzdálenost. Odměnou jim je osobitý automobil s individuálním přístupem kvalifikovaného personálu.

V oblasti servisní činnosti stálost zákazníků spjata především s lokalitou. Společnosti spravují servisní činnost vozových parků několika významným firmám v rámci Moravskoslezského kraje. Vedoucí servisu si jsou však vědomi velkou konkurencí a časovým presem, při nutnosti opravy vozidla. Jakékoliv pochybení by mohlo být potrestáno odchodem zákazníka ke konkurenci, jelikož automobil je dnes součástí každodenního života, bez které by se mnoho profesí neobešlo. Hodnocení jednotlivých faktorů specializovaným týmem je znázorněno viz Tab. 3.8.

Tab. 3.8 Hodnocení zákazníků

Zákazníci	Průměrné odhady expertů			
	Prodej automobilů		Servis automobilů	
(1 bod nejnižší, 9 bodů nejvyšší)	2019	2022	2019	2022
Počet významných zákazníků	2	4	5	7
Význam výrobku/ služby pro zákazníka	1	2	3	4
Zákaznickovy "switching costs" (náklady přechodu zákazníka ke konkurenci)	7	7	7	7
Hrozba zpětné integrace	2	3	5	6
Ziskovost zákazníka	3	3	4	5
Celkem (max. 45 bodů)	15	19	24	29
Průměrné skóre (celkem/5)	1,67	2,11	2,67	3,22

Zdroj: vlastní zpracování

### Hodnocení vyjednávací síly dodavatelů

Dodavatelé luxusních automobilů mají poměrně vysokou vyjednávací sílu, jelikož nabízejí vozy s jedinečnou specifikací. Je mnohdy obtížné získat automobil vyrobený v desítkách kusů. V rámci komisního prodeje jsou „dodavatelé“ většinou zákazníci kupující právě nový automobil ve vybraných společnostech.

Oblast servisní činnosti je v rámci dodavatelské síly již méně ovlivněna, jelikož trh s nabídkou součástek a dílů automobilu je velmi rozsáhlý. Společnosti mají řadu stálých dodavatelů také v zahraničí, především pak v Polsku. Poměrná část dodavatelů jsou také společnosti poskytující servis automobilů a náhradní díly. Současně se tak řadí mezi konkurenty. Vzhledem ke zvyšující se síle dodavatelů dle hodnocení jednotlivých faktorů, viz Tab. 3.9, je nutné udržovat přátelské vztahy.

Tab. 3.9 Hodnocení síly dodavatelů

Dodavatelé	Průměrné odhady expertů			
	Prodej automobilů		Servis automobilů	
(1 bod nejnižší, 9 bodů nejvyšší)	2019	2022	2019	2022
Počet a význam dodavatelů	6	7	3	2
Existence substitutů - jsou hrozbou dodavatelů?	8	7	3	2
Význam odběratelů pro dodavatele	3	4	7	8
Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví	5	7	8	9
Organizovanost pracovní síly v odvětví	4	4	4	5
Celkem (max. 45 bodů)	26	29	25	26
Průměrné skóre (celkem/5)	2,89	3,22	2,78	2,89

Zdroj: vlastní zpracování



Hodnocení síly dodavatelů tak lze rozdělit na dvě skupiny. Kdy oblast servisní činnosti s rozsáhlým trhem nabízí mnoho substitučních dodavatelů a jejich vyjednávací síla není nijak výrazná. Oblast prodeje luxusních automobilů je naopak vysoce ovlivněna dodavateli.

### Hodnocení hrozby substitutů

Substituty v rámci prodeje luxusních a sportovních automobilů nejsou velmi rozšířené. Jedinečnost každého vozu si najde právě svého majitele, díky malým detailům. Dá se však předpokládat vstup nových substitutů s vývojem technologií, jako např. elektromobil. Vzhledem ke skutečnosti vstupu nových substitutů je nutné také počítat s možným poklesem cen v budoucnu, ačkoli se nepředpokládá nějaký rapidní skok. Nové technologie také přispějí užitným vlastnostem automobilů, které jsou čím dál více inteligentnější. Ohodnocení jednotlivých faktorů je znázorněno, viz Tab. 3.10.

Tab. 3.10 Hodnocení hrozby substitutů

Substituty	Průměrné odhady expertů			
	Prodej automobilů		Servis automobilů	
(1 bod nejnižší, 9 bodů nejvyšší)	2019	2022	2019	2022
Existence mnoha substitutů na trhu	3	4	7	9
Konkurence v odvětví substitutů	2	3	5	7
Hrozba substitutů v budoucnu?	3	5	7	9
Vývoj cen substitutů?	3	4	4	2
Užitné vlastnosti substitutů?	6	8	6	6
Celkem (max. 45 bodů)	17	24	29	33
Průměrné skóre (celkem/5)	1,89	2,67	3,22	3,67

Zdroj: vlastní zpracování

Servis automobilů naopak ohrožuje mnoho substitutů na trhu. Servisní činnost je velmi rozsáhlá oblast dnešního podnikání, ať už s autorizací či nikoliv. Odlišnost je především v ceně za poskytnuté služby. Autorizované servisy mají ve většině případů předepsané hodinové sazby. Lišit se tak mohou pouze přístupem a kvalitně odvedenou prací vysoce vyškolených techniků. Hrozba substitutů v této oblasti je velmi vysoká.

### 3.4 Zhodnocení životaschopnosti podniku AR CARS s.r.o. včetně výkonnosti servisu

Na základě vyhodnocení finanční situace vybraných podniku byla dále vybrána společnost AR CARS s.r.o. pro podrobnější analýzu úspěšného působení podniku. Vzhledem k tomu že zmíněný podnik dosahuje nejmenšího obrátu a jeho působnost na trhu je nejkratší

v porovnání s hodnocenými společnostmi je dále zhodnocena vitalita podniku včetně výkonnosti servisu.

### 3.4.1 Hodnocení vitality podniku

Zhodnocení vitality dle Pollaka, jehož podstatou je životaschopnost podniku v daném trhu bude analyzováno na základě poznatků v kapitole 2.2.3. Metoda je založena na bodovém hodnocení současné pozice, pro získání předpokládaného budoucího vývoje. Kritéria pro hodnocení jsou blíže definována v Příloze 2.

Vitalitu podniku na základě kritérii hodnotí sestavený tým, který je složen z majitele společnosti AR CARS s.r.o., jeho zástupce a autorem práce. Tříčlenný tým tak zajistí objektivizaci výsledků. Průměrné hodnocení jednotlivých kritérií je znázorněno, viz Tab. 3.16.

Tab. 3.11 Hodnotící kritéria vitality podniku

Charakteristika		Průměrné body
1.	Finanční výsledek	7
2.	Spokojenost finančních účastníků	11
3.	Spokojení zákazníci	11
4.	Výrobky odpovídající trhu	10
5.	Výzkum trhu cíleny na pokrok	8
6.	Školení a motivování zaměstnanci	7
7.	Kapitálová základna	9
8.	Spolehliví dodavatelé	5
9.	Výhodná lokalizace podniku	7
10.	Poměr k životnímu prostředí	6
Celkem		81

Zdroj: Vlastní zpracování

Ad 1) Kritérium finančního výsledku je hodnoceno 7 body, na základě skutečnosti že společnost dosahuje bodu zvratu a také zisku. Výnosnost podniku je v rámci průměrných dosahovaných rentabilit podniku, avšak dle finanční analýza má klesající vývoj. Tato skutečnost by se měla velmi důkladně pozorovat, aby se společnost nedostala do ztráty.

Ad 2) Spokojenost finančních účastníků jsou hodnoceny maximálním počtem bodů, jelikož závazky společnosti jsou dodrženy. Zisk z podnikání, který každoročně společnost vykazuje je pro majitele podniku dostačující a dále jej investuje do rozvoje společnosti AR CARS.

Ad 3) Kritérium spokojenosti zákazníků je hodnoceno 11 body, jelikož obrat společnosti neustále roste. V roce 2015 společnost dosahovala ročního obratu ve výši 336 mil. Kč, v roce 2018 je výše obratu bez mála rovna půl miliardě.

Ad 4) Kritérium charakterizované jako výrobky odpovídající trhu je hodnoceno v průměru 10 body týmem expertů. Ohodnocení je podloženo především opakovaným zakázkám zákazníků a také flexibilní a jedinečnou nabídkou. Společnost jako taková nemá oddělení pro vývoj nových výrobků, avšak zavazuje se svým zákazníkům poskytnutím největších trendů na trhu automobilu. V rámci servisní činnosti je také zaměřena na využití inovativních postupů a technologií.

Ad 5) Kritérium výzkumu trhu cíleného na pokrok je ohodnoceno 8 body. Jak již bylo zmíněno, společnost není aktivní v rámci výzkumu a vývoje inovací. Zaměstnanci společnosti však sledují nejnovější trendy v rámci využitých technologií při servisování vozidla. Stejně tak je velký význam kladen na poptávku nejnovějších modelů automobilů.

Ad 6) Kritérium proškolených a motivovaných zaměstnanců je hodnoceno velmi vysoce, a to 8 body. Důvodem tohoto hodnocení je aktivní zapojení do školicích programů nejen zaměstnanců s technickým zaměřením. V rámci podniku jsou také zavedeny pravidelné porady v oblasti servisní činnosti. Důvodem těchto porad je především nutnost splnění podmínek pro autorizaci servisu. Zaměstnanci jsou tak pravidelně motivováni k lepším výsledkům na základě osobního přístupu.

Ad 7) Kritérium kapitálové základny společnosti AR CARS je hodnoceno 9 body. Výsledek hodnocení je založen především na poměrně zdravém poměru vlastního a cizího kapitálu společnosti. Ačkoliv je podnik zatížen nemalými úvěry, své závazky vždy dodrží a včas splatí.

Ad 8) Kritérium spolehlivých dodavatelů je ohodnoceno 5 body a to na základě ochoty spolupráce na obou stranách. Navázaná spolupráce je také postavena na dohodnutých cenách a kvalitě dodávek. Jsou však situace, kdy dodávka některých dílů, většinou velmi specifických, je otázkou delší časové doby.

Ad 9) Kritérium lokalizace podniku je hodnoceno velmi vysokými body, jelikož společnost AR CARS je v oblasti průmyslové zóny. Pobočka společnosti je také snadno přístupná prostřednictvím městské hromadné dopravy, kdy se nachází hned mezi dvěma velmi frekventovanými stanicemi autobusu, což platí také pro dostupnost v rámci automobilů.

Společnost se nachází na velmi významné spojnici s třetím největším městem České republiky.

Ad 10) Kritérium přístupu k životnímu prostředí je hodnoceno nízkými body, tj. 6. Příčinou tohoto hodnocení je nezapojení společnosti v rámci místních organizací. Ačkoliv podnik není účastníkem organizací na ochranu životního prostředí, nezůstává toto zaměření mimo aktivity společnosti AR CARS s.r.o. Již v rámci vyhlášek společnost třídí odpady a zachází s nimi velmi obezřetně, jelikož se setkává i s takovými, které jsou životu nebezpečné.

Na základě výše identifikovatelného hodnocení v rámci metody životaschopnosti podniku dle Pollaka (2003), společnost AR CARS s.r.o. dosahuje celkového výsledku ve výši 81 bodů. Přičemž maximální hodnocení možné získat v této metodě je rovno 100 body. Dle hodnotící stupnice, společnost spadá do intervalu 81 – 100 bodů. Lze také převést na procenta, kdy společnost dosahuje 81%. Na základě stupnice společnost spadá do nejvyšší třídy vitality podniku, kdy je životaschopnost podniku téměř zaručena. Je však nutné říci že je na hranici s druhým intervalem. Oba však předpokládají bezkonfliktní vývoj společnosti. Pro zvýšení vitality je dobré se zaměřit na oblast dodavatelů a vytvořit pevnější vzájemné vazby. Další oblast s nízkým hodnocením je přístup k životnímu prostředí, které však nezůstává v pozadí podnikatelských aktivit.

### **3.4.2 Hodnocení výkonnosti servisu**

V rámci výkonnosti servisní činnosti jsou hodnocena důležitá data, s vývojem v rámci období roku 2015 – 2018. V oblasti autorizace je nutné především sledovat výkon servisu. Data využitelná ke srovnání stanovených kritérií byla konzultována s vedoucím servisu, aby byl správně definován význam jednotlivých ukazatelů. V rámci servisu budou sledovány v čase následující výkony servisu: počet VIN, čekací doba příjmu do opravy, prodané hodiny, počet průchodu celkem a počet zakázek.

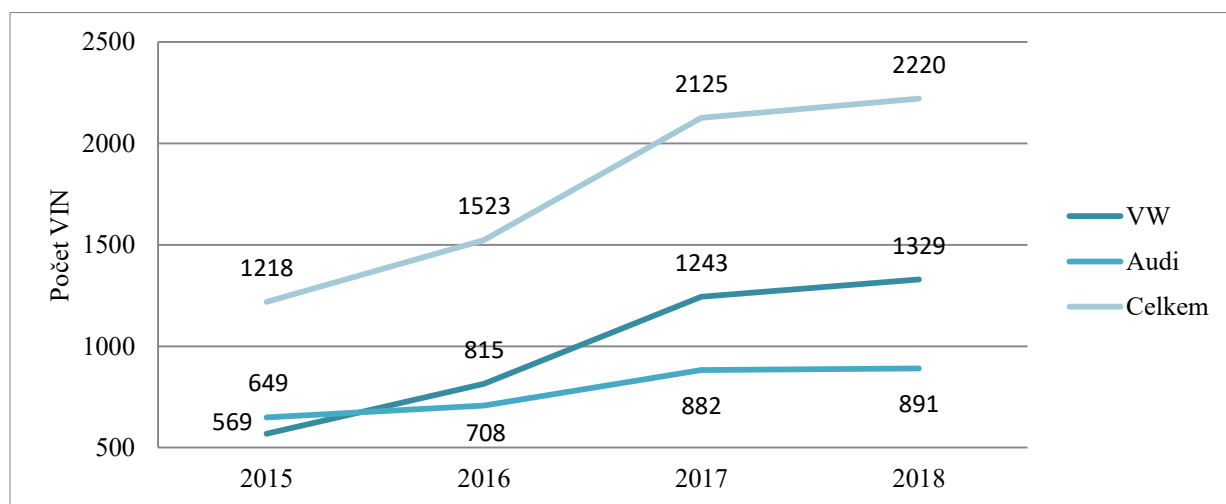
Kritérium Počet VIN zaznamenává počet automobilů servisovaných ve společnosti AR CARS s.r.o. Započteny jsou veškeré návštěvy servisu, od výměny oleje, před garanční prohlídku až po škodu v rámci pojistné události. Aplikace DMS, ve které společnost funguje v rámci servisní činnosti, však pouze zaznamenává ty značky vozidel, na které má servis autorizaci. Uvedené čísla tedy nejsou konečná v rámci servisní oblasti, avšak tvoří většinový podíl servisovaných automobilů. Hodnoty jsou sledovány v rámci ročního pokroku 4 po sobě jdoucích let, tedy v letech 2015 – 2018, viz Tab. 3.12.

Tab. 3.12 Počet VIN

	2015	2016	2017	2018
Volkswagen	569	815	1243	1329
Audi	649	708	882	891
Celkem	1218	1523	2125	2220

Zdroj: vlastní zpracování

Dle uvedených hodnot lze vidět značné navýšení opravovaných vozů především v rámci vozů Volkswagen. Navýšení servisovaných vozidel spočívá především ve vyšším poměru automobilů na obyvatele v rámci České republiky. V roce 2017 společnost AR CARS s.r.o. přijala nového vedoucího servisu, který také přinesl nějaké procento klientů z bývalé společnosti. Rostoucí počet servisovaných vozů také představuje značnou spokojenost klientů a následné doporučení. Meziroční nárůst je znázorněn v grafu, viz Obr. 3.1.



Obr. 3.5 Počet servisovaných vozů v letech 2015 – 2017

Zdroj: vlastní zpracování

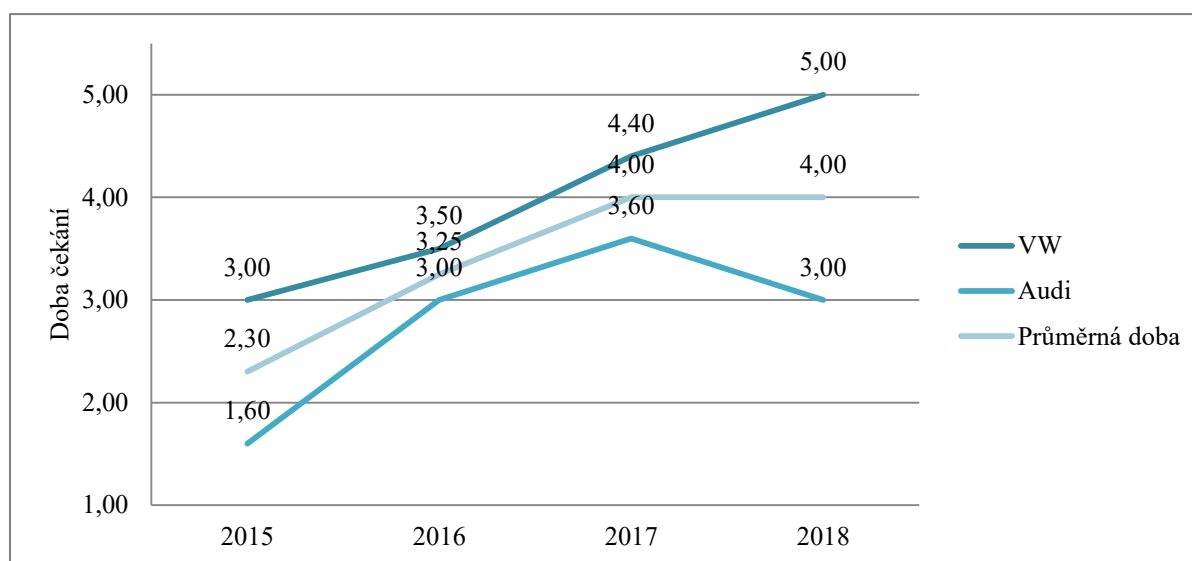
Dalším velmi důležitým kritériem v rámci servisní oblasti je čekací doba příjmu do opravy. Jelikož je dnešní populace velmi citlivá na čas je nutné aby oprava vozu proběhla bez zbytečných průtahů. Automobil je již součástí každodenní rutiny, nejen pracovních záležitostí ale také soukromých aktivit obyvatel. Čekací dobou příjmu do opravy je myšleno doba od založení zakázky a převzetí vozidla, do doby, než se vůz začne skutečně opravovat. Hodnoty jsou uvedeny v hodinách. Vztahuje se především k časově náročným mechanickým operacím. V rámci servisní služby menšího rozsahu, jako dolití oleje či jiných potřebných komponentů, je služba poskytnuta obratem a na počkání. Vývoj čekací doby v rámci autorizovaných značek servisu AR CARS s.r.o., viz Tab. 3.13.

Tab. 3.13 Čekací doba příjmu do opravy

	2015	2016	2017	2018
VW	3,00	3,50	4,40	5,00
Audi	1,60	3,00	3,60	3,00
Průměrná doba	2,30	3,25	4,00	4,00

Zdroj: vlastní zpracování

Ve sledovaném období je znát nárůst čekací doby, která však není delší než 5 hodin. Z uvedených hodnot, je zřejmé že servis neustále navyšuje počet zakázek, a využívá prostory na maximální kapacitu. Lze tedy předpokládat využití kapacity v případě rozšíření technické dílny. Vývoj čekací doby ve sledovaném období v letech 2015 – 2018, viz Obr. 3.2.



Obr. 3.6 Čekací doba příjmu do opravy v letech 2015 – 2018

Zdroj: vlastní zpracování

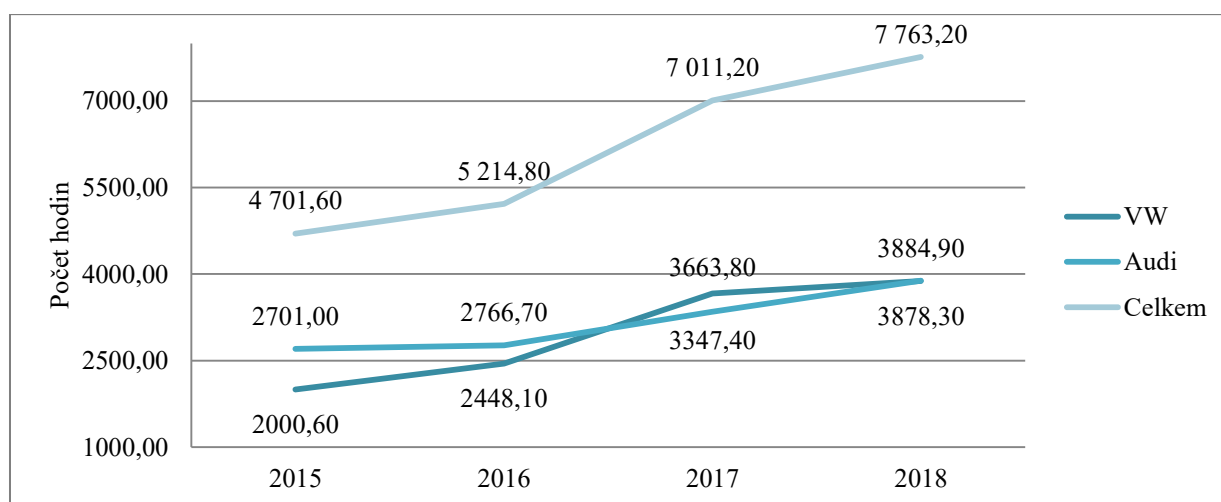
Další sledovanou hodnotou, která je velmi důležitá pro efektivní chod servisní činnosti podniku jsou prodané hodiny. Jelikož v rámci časového sledu roste počet opravovaných vozidel, na základě racionálního uvažování lze také dojít, že toto kritérium nabývá také rostoucích hodnot. Je však nutné podotknout že vzhledem k vývoji technologických pokroků, měla by se zkracovat doba opravy. V rámci dostupných výkazů však nelze identifikovat, zda se doba totožné servisní činnosti s postupem času zkracuje či nikoli. Navýšením prodaných hodin můžou být také náročnější opravy v rámci pojistných událostí. Vývoj prodaných hodin je vyčíslen dle jednotlivých značek vozů Audi a Volkswagen, viz Tab. 3.14.

Tab. 3.14 Prodané hodiny

	2015	2016	2017	2018
VW	2000,60	2448,10	3663,80	3878,30
Audi	2701,00	2766,70	3347,40	3884,90
Celkem	4701,60	5214,80	7011,20	7763,20

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci sledovaného období lze říci, že ačkoliv počet automobilů značky Volkswagen navštěvující servis AR CARS s.r.o. je podstatně vyšší než vozů Audi, prodané hodiny jsou víceméně shodné. Příčinou této situace může být větší nehodovost vozů Audi a potřeby častější opravy než u automobilů značky Volkswagen. Je důležité také zmínit, že vozy Audi jsou náročnější na opravu vozů především z časového hlediska a předepsaných postupů oproti značce Volkswagen. Nárůst prodaných hodin za servis vozů Volkswagen narostl především na základě zvýšení opravovaných vozidel. Tuto zásluhu, jak již bylo zmíněno, má nový vedoucí servisu, viz Obr. 3.3.



Obr. 3.7 Vývoj prodaných hodin v letech 2015 – 2018

Zdroj: vlastní zpracování

Při srovnání vývoje počtu servisovaných vozidel a počtu prodaných hodin jsou grafy celkových hodnot rostoucí na základě stejného trendu. Je tedy zřejmé, že navýšením spravovaných automobilů se také rovnocenně navýšily vyfakturované hodiny. Je tedy otázka, zda došlo v rámci sledovaného období k zefektivnění servisní činnosti či nikoliv.

Poslední hodnoty, které jsou sledovány v rámci servisní činnosti podniku AR CARS s.r.o. je tzv. průchodnost servisu. Průchodnost spočívá v podstatě na založených zakázkách

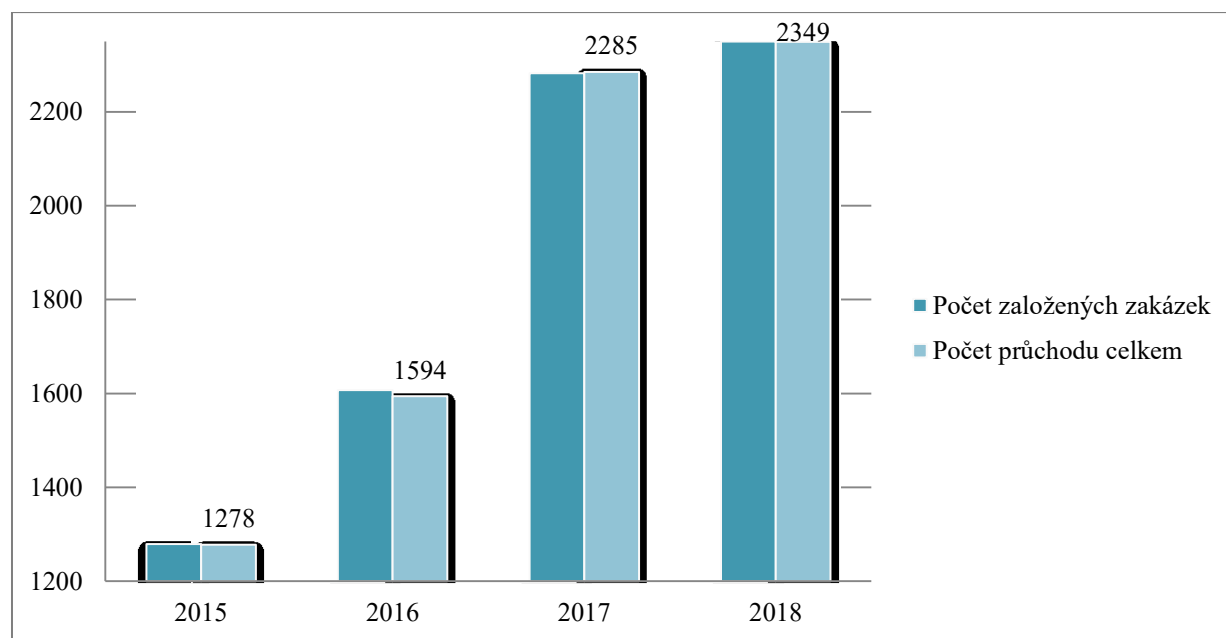
servisní činnosti. Je však nutné podotknout, že založená zakázka nemusí být uzavřena a tudíž se již do počtu průchodu nedostane. Tento rozdíl může způsobit například založení zakázky a předložení cenové nabídky opravy zákazníkovi, který se následně rozhodne vozidlo opravit v jiném servisu, nebo neopravovat vůbec. Rozdíl mezi založenými zakázkami a průchody dílny je však téměř mizivý a nepřikládá se mu velká důležitost. Vývoj jednotlivých charakteristik v letech 2015 – 2018, viz Tab. 3.15.

Tab. 3.15 Průchodnost servisu

	2015	2016	2017	2018
Počet založených zakázek	1279,00	1607,00	2282,00	2350,00
Počet průchodu celkem	1278,00	1594,00	2285,00	2349,00

Zdroj: vlastní zpracování

Průchodnost servisu má ve sledovaných letech rostoucí charakter. Prudké navýšení v roce 2017 je podloženo především změnou ve vedení servisu. Nový hlavní technik nejen že zefektivnil produkci v rámci mechanické dílny, ale také pro společnost získal nové zákazníky. Navýšení v roce 2018 již nebylo tak skokové, jelikož kapacita dílny je již na svém maximu. K dalšímu navýšení je tedy nutné rozšířit kapacitu dílny a přijetí nových mechanických pracovníků. Vývoj průchodnosti ve sledovaných letech, viz Obr. 3.4.



Obr. 3.8 Vývoj průchodnosti servisu v letech 2015 – 2018

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci autorizace servisní činnosti značky Volkswagen a Audi společnost podléhá pravidelné kontrole spokojenosti zákazníků. Šetření probíhá na základě callcentra, které má



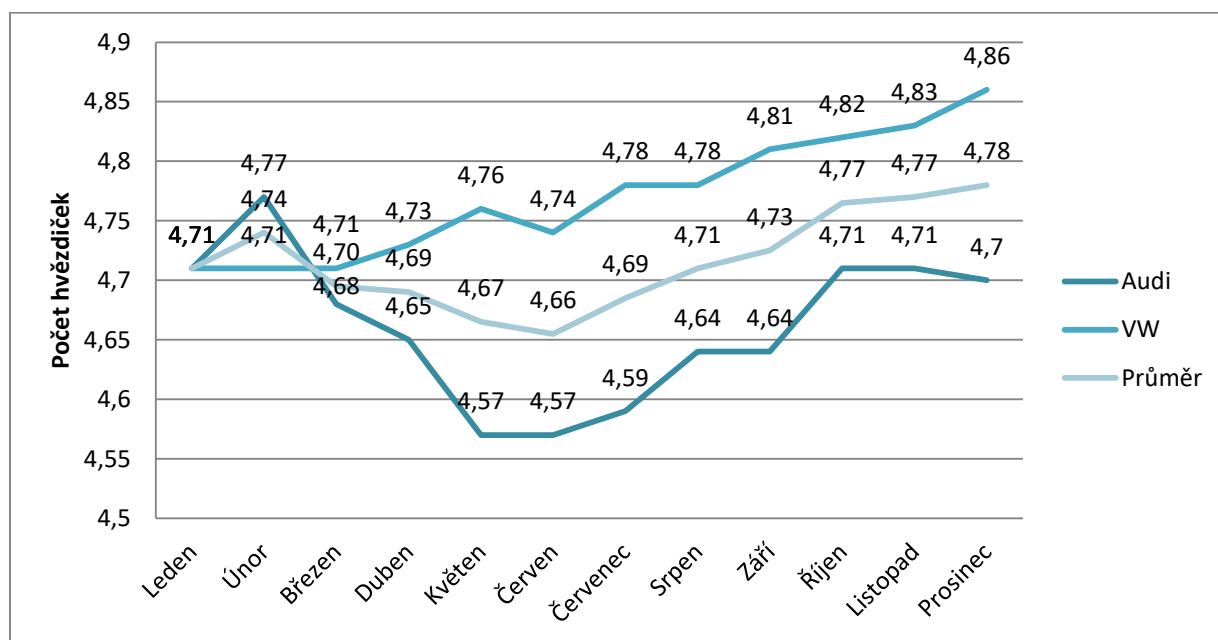
jasně stanovený rozhovor a otázky, aby se hodnocení mohlo analyzovat. Zákazníci hodnotí spokojenost v oblasti péče o zákazníka, spokojenost s organizací, kvality oprav a zřetelné vysvětlení položek na vystavené faktuře. Z jednotlivých kritérií je dále stanovena aritmetickým průměrem celková spokojenost zákazníka. Hodnotící škála je postavena na struktuře hvězdiček od 1 – 5, přičemž, nejlepší hodnocení je 5 hvězdiček. Měsíční hodnocení v roce 2018 je znázorněno za jednotlivé značky vozů a dále je spočítán průměr celkového hodnocení, viz Tab. 3.16.

Tab. 3.16 Hodnocení spokojenosti zákazníků

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Audi	4,71	4,77	4,68	4,65	4,57	4,57	4,59	4,64	4,64	4,71	4,71	4,7
VW	4,71	4,71	4,71	4,73	4,76	4,74	4,78	4,78	4,81	7,82	4,83	4,86
Průměr	4,71	4,74	4,70	4,69	4,67	4,66	4,69	4,71	4,73	6,27	4,77	4,78

Zdroj: vlastní zpracování

Dle hodnocení je zřejmé, že spokojenost zákazníků je hodnocena vysokým počtem hvězdiček. V rámci srovnání mezi jednotlivými značkami je za rok 2018 o něco lépe hodnocena servisní činnost vozů Volkswagen s průměrnou hodnotou 4,77 hvězdiček. Oprava vozů Audi byla za rok 2018 hodnocena 4,66 hvězdičky. Vývoj hodnocení jednotlivých značek po měsících v roce 2018 je znázorněn v grafu, viz Obr. 3.5.



Obr. 3.9 Hodnocení spokojenosti v roce 2018

Zdroj: vlastní zpracování

Dle grafu lze konstatovat, že celkové hodnocení má stoupající charakter. Hlavní podstatou tohoto trendu je především vysoké hodnocení opravy vozů Volkswagen. Oproti tomu vozům značky Audi v první polovině roku 2018 klesalo hodnocení spokojenosti. Avšak druhá polovina roku začala pomalu stoupajícím trendem, který se v říjnu pozastavil a je na konstantní hodnotě zbytek měsíců roku 2018. Jelikož společnost nemá rozdělené pracoviště v rámci jednotlivých značek a zajištění servisní činnosti obou značek vykonávají totožní zaměstnanci, je možné říci, že zákazníci vozů Audi jsou náročnější. Spokojenost je však velmi důležitá a i přes velmi dobré hodnocení, jež nekleslo pod hodnotu 4,5 hvězdiček po celé sledované období je v zájmu vedoucího servisu, aby spokojenost měla rostoucí tendenci. Je tedy vhodné se zaměřit především na majitele vozů Audi a zjistit nároky jejich požadavků, aby nedošlo opět k propadu hodnocení.

### **3.5 Komplexní zhodnocení interního a externího prostředí společnosti AR CARS s.r.o.**

Celkové zhodnocení podnikatelského prostředí obsahuje nejpodstatnější výstupy jednotlivých analýz, jež jsou aplikovány. Zhodnocení se tak týká silných a slabých stránek, které jsou podloženy především finanční analýzou. Příležitosti a hrozby společnosti pak vyplývají z aplikované Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil.

Pro efektivní zhodnocení je nutné stanovit postupové kroky ve správném pořadí a to jednoznačně. Hodnocení je tak rozděleno na dvě části OT a SW prostředí. SW je zaměřeno právě na silné a slabé stránky společnosti, jež je hodnocena na základě párového hodnocení sestaveného týmu. Analýza OT prostředí je pak zaujata na příležitosti a hrozby působící na společnost, přičemž jednotlivé faktory jsou hodnoceny na základě pravděpodobnosti vzniku a dopadu na společnost. Hodnotící tým sestavený ze dvou členů v poslední fázi zpracuje SWOT matici, která je podkladem pro určení strategického směru podniku. Jednotlivé postupové kroky ke komplexnímu zhodnocení podnikatelského prostředí jsou obsaženy v Příloze 8.

Na základě hodnocení jednotlivých analýz je sestavena SWOT matice, viz Tab. 3.17. Matice obsahuje jednotlivé faktory dle daného prostředí působícího na podnik, jež jsou seřazeny vzestupně dle významnosti stanovené v Příloze 8.

Tab. 3.17 Matice SWOT analýzy

			Silné stránky	Slabé stránky
			1. Spokojení zákazníci	1. Klesající rentabilita
			2. Osobitá společnost	2. Omezená kapacita
			3. Lokalita podniku	3. Rivalita mezi odděleními
			4. Kvalifikovaný personál	4. Nízká likvidita
			5. Vysoké zásoby	5. Inovační činnost
Příležitosti	1.	Vznik nových poboček	Strategie využití	Strategie hledání
	2.	Zvýšení poptávky		
	3.	Jedinečnost automobilů		
	4.	Vstup na mezinárodní trh		
	5.	Rozšíření nabídky		
Hrozby	1.	Substituty servisní činnosti	Strategie konfrontace	Strategie vyhýbání
	2.	Elektromobily		
	3.	Zvyšování nároku na autorizaci		
	4.	Citlivost zákazníků		
	5.	Úbytek mechaniků		

Zdroj: vlastní zpracování

Již od vzniku společnosti AR CARS je hlavním cílem společnosti mít spokojené zákazníky, kterým jsou nabízeny kvalitní služby s individuálním přístupem. Lze tedy za nejsilnější stránku podniku považovat právě věrnost zákazníků, která má základní kámen na jejich spokojenosti s poskytovanými službami a produkty. Jelikož je společnost zaměřena především na luxusní sportovní automobily, její velkou výhodou je také jedinečnost na trhu. V rámci prodeje vozů jako je Ferrari, Lamborghini, nebo McLaren je jen několik zástupců na českém trhu. Velký úspěch společnosti stojí také na personálu, který je oddaný společnosti a vysoce kvalifikovaný v jednotlivých oborech působnosti. Schopný personál je velmi důležitý pro snižování nákladů na základě kvalitně odvedené práce již na první pokus. Rychlost práce také uspokojí zákazníka, kdy se služba neprodluhuje oproti dohodnuté době. Mezi své silné stránky může podnik zařadit také umístění, jelikož se nachází u velmi frekventované silnice a je tak snadno dostupný veřejnosti.

Společnost AR CARS má již několik let nastavenou marži v rozmezí 3-5%. Vzhledem k velkému tlaku na cenu však v posledních letech docházelo ke snížení celkové rentability. Příčinou je také rekonstrukce předávací místnosti, která zvýšila majetek společnosti. V rámci rentability tržeb je však viditelná konstantní marže v průměru ve výši 4%. V rámci

dlouhodobého hlediska je však doporučován rostoucí charakter rentability. Na základě tohoto tvrzení je ziskovost považována za slabou stránku společnosti, ačkoliv není ztrátová, v rámci sledovaného období má klesající charakter, nikoli rostoucí. Řešením v rámci dlouhodobé perspektivy by mohlo být rozšíření kapacit, které momentálně jsou vytíženy na 100%. Majitel společnosti AR CARS vidí velkou slabinu v neustálém boji mezi jednotlivými odděleními. Mnohdy dochází ke konfliktům, které zbytečně zdržují od práce a zaměstnanci jsou neproduktivní. Podle jednatele již došlo k rapidnímu zlepšení, avšak problém se zcela nevytratil. Dle finanční analýzy lze za slabou stránku také považovat likviditu, jelikož společnost spoléhá na uhrazení krátkodobých pohledávek. Jelikož má majitel několik společností tak má vytvořené jisté finanční zásoby a volné prostředky ve společnosti raději investuje do majetku. V rámci inovační činnosti, jelikož podnik nevyrábí žádné nové produkty, není úplně angažován, snaží se však sledovat nejnovější trendy a akceptovat potřeby trhu.

Budoucnost společnosti majitel vidí v rozšíření podniku vybudováním nových poboček nejen v rámci České republiky. Zaměřit by se také chtěl na zahraniční trh a to především s expanzí na Slovenskou republiku. Vzhledem k jedinečnosti nabízených automobilů vidí velký potenciál a úspěch tohoto rozšíření. Možnost společnosti je také v rozšíření nabídky stávající pobočky v rámci operativních leasingů. Tento produkt nabízí také konkurenční společnost srovnávaná ve finanční analýze, RT TORAX. Ačkoliv samotný operativní leasing je velmi rizikový s ohledem na ziskovost této nabídky. Zvýšení obrátu by však nastalo především v servisní činnosti, kdy veškerá vozidla poskytnuta na operativní leasing jsou smluvně zavázána navštěvovat právě servis společnosti, jež vozidlo vlastní.

Největší hrozbou společnosti je rozšířenost servisní činnosti. Jelikož je tento trh velmi rozsáhlý, rozhodují právě detaily a to v podobě kvality odvedené práce a času. Čas je nepřitelem servisních techniků, jelikož automobil je dnes denně využíván. Důvodem odchodu ke konkurenci může být také termín opravy vzhledem k volné kapacitě. Jelikož je společnost AR CARS plně vytížená o nové klienty může přijít právě z důvodu dlouhé čekací doby na opravu. Na místě je tedy rozšíření mechanické dílny a posílení v rámci personální stránky. V rámci technologického výzkumu a vývoje je nutné také počítat s nově přichozími elektromobily. Pomalé rozšiřování těchto typů automobilů sníží odběr klasických automobilů. Na základě tohoto předpokladu budou kladeny také vyšší nároky na autorizaci servisu. Hlavní změnou bude nutnost vlastnění nabíjecí stanice právě pro elektromobily. Dnešní doba je také

typická pro navyšování počtu vysokoškolsky vzdělané populace, ubývá však manuálně zručných techniků a mechaniků, kteří jsou dnes velmi žádáni, ale jejich počet se neustále snižuje.

Dle jednotlivých postupových kroků v rámci SWOT analýzy, viz Příloha 8, je stanovena strategie společnosti AR CARS. Komplexní hodnocení jednotlivých faktorů je následující:

- |                 |           |
|-----------------|-----------|
| - Silné stránky | 4,22 bodů |
| - Slabé stránky | 3,29 bodů |
| - Příležitosti  | 3,63 bodů |
| - Hrozby        | 3,43 bodů |

V rámci vnitřní analýzy, tzv. SW prostředí, je společnost zaměřena na silné stránky. Podloženo rozdílem mezi bodovým hodnocením mezi silnými a slabými stránkami, jež vychází v kladné hodnotě 0,93 bodů.

Oblast vnější analýzy, tzv. OT prostředí, je podnik AR CARS zaměřený na příležitosti nabízející okolí podniku. Rozdíl bodového hodnocení příležitostí a hrozeb vychází 0,2 bodů.

Strategické zaměření podniku je tedy především na efektivní využití svých silných stránek v rámci nových příležitostí. Tento směr je také nazýván, jako strategie využití. S ohledem na tuto strategii je společnosti navrženo několik doporučení:

1. Doporučení zaměřené na osobitou společnost jako silnou stránku ve spojení s příležitostí vstupu na mezinárodní trh. Jelikož společnost poskytuje vybraný sektor luxusních automobilů, který není velmi rozšířený, je velmi pravděpodobné uchycení se také v zahraničí.
2. V dlouhodobé perspektivě může společnost získat výhody také spojením kvalifikovaného personálu s novou nabídkou služeb. Jak již bylo zmíněno, je na zvážení nabídka operativních leasingů, které jsou v dnešní době velkým trendem a navýšily by především obrát servisní činnosti.
3. Dalším doporučením pro společnost AR CARS je založení nové pobočky v rámci České republiky, kdy se především v oblasti servisní činnosti přiblíží novým zákazníkům. Nové pobočky tak budou založeny na dlouhodobé tradici společnosti a spokojenosti stávajících zákazníků.

Na základě realizace komplexního zhodnocení podnikatelského prostředí je postavena strategie, která doporučuje společnosti AR CARS zaměření na využití příležitosti, které podpoří silné stránky společnosti.

## **4 Shrnutí, návrhy a doporučení**

Kapitola obsahuje shrnutí výsledků z provedených analýz. V rámci konkurenceschopnosti vybraných společností jsou shrnuty výsledky z analýzy finanční situace podniků a ze vnějšího prostředí prostřednictvím modelu pěti konkurenčních sil dle Portera (1993). Dále je shrnuta výkonnost společnosti AR CARS s.r.o. na základě metody vitality podniku a výkonnosti servisní činnosti. V rámci konkurenceschopnosti podniků jsou také vymezeny návrhy a doporučení pro hodnocené společnosti a vybraného zástupce.

### **4.1 Shrnutí**

Zhodnocení konkurenceschopnosti vybraných podniků poskytujících prodej a servis automobilů je shrnuta na základě finanční stability a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Dále je sumarizována vitalita společnosti AR CARS s.r.o. a výkonnost servisní činnosti. Na závěr byly výstupy jednotlivých analýz podkladem pro komplexní zhodnocení interního a externího prostředí zástupce.

#### **4.1.1 Zhodnocení finanční stability vybraných podniků**

Finanční stabilita vybraných společností byla hodnocena na základě poměrových ukazatelů a následně využitím Spider analýzy. Pro výpočet ukazatelů byly využity účetní výkazy za období 2015 – 2017, jež jsou volně přístupné na portálu Justice.cz. Pro zhodnocení finančního zdraví byly vybrány poměrové ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity.

Rentabilita vybraných společností dosahuje kladných hodnot ve sledovaném období. Avšak v roce 2017 výnosnost podniků klesla oproti předcházejícímu období, což je důsledkem především zvyšováním aktiv společností neúměrně k hospodářskému výsledku. Lze tedy říci, že společnosti investovali do kapitálu v podobě zásob automobilů, nebo inovovaných technologií v rámci servisní činnosti. Ačkoliv rentabilita podniku je kladná, je nutné dbát, aby v rámci dlouhodobého hlediska neměla klesající trend.

Ukazatelé zadluženosti ukazují kapitálovou náročnost sektoru podnikání, jelikož vybrané podniky využívají v průměru cca 60% cizích zdrojů. Zadluženost společnosti CENTRUM Moravia Sever, spol. s r.o. dosahuje přes 70%, jelikož podnik realizoval nákladnou rekonstrukci v minulých letech. Míra zadluženosti však ve sledovaném období má u vybraných podniků klesající charakter, což svědčí o snižování zadluženosti. Je také nutné

podotknout, že společnosti dosahují poměrně vysoké hodnoty v rámci úrokového krytí, což svědčí o schopnosti splácení úroků.

Oblast likvidity je u vybraných společností krizová záležitost, jelikož podniky nedosahují doporučených hodnot. V rámci běžné likvidity společnost AR CARS s.r.o. dosahuje příliš vysoké hodnoty, což značí zbytečně drahé financování. Další vybrané podniky naopak dosahují rizikově nízkých hodnot, musí tak spoléhat na bezproblémové hrazení pohledávek. Výsledné hodnoty ukazatele pohotové likvidity vybraných společností je pod hranicí doporučené hodnoty, kdy podnik musí spoléhat na případný prodej zásob. Také hotovostní likvidita není u vybraných podniků optimální.

V rámci hodnocení ukazatelů aktivity vybraných společností je pod doporučenou hodnotou společnost RT TORAX, s.r.o., což značí neefektivní využití majetku společnosti. Další dva sledované podniky dosahují již přístupných hodnot, v čase mají však klesající charakter a je nutné dbát, aby nedosáhly hranice hodnoty 1. Doba obratu pohledávek a závazků je u sledovaných společností ve správném poměru, kdy jsou první uhrazeny pohledávky společnosti a až poté podnik platí své závazky. Tento fakt je pro společnosti velmi důležitý, jelikož dosahují nízké likvidity.

#### 4.1.2 Zhodnocení pěti konkurenčních sil

Pro zhodnocení konkurenčních sil je využita metoda Porter (1993). Zaměřena je na hrozbu potencionálních konkurentů, stávající rivalitu v odvětví, vyjednávací sílu zákazníků a dodavatelů a v poslední řadě na možné substituty. Výsledné hodnocení uvedených faktorů jsou níže okomentovány. Zhodnocení jednotlivých faktorů prováděl odborný tým pro současný rok 2019 a také predikoval vývoj v roce 2022. Jelikož vybrané podniky poskytují prodej automobilů a servisní činnost automobilů střední a vyšší třídy je hodnocení rozděleno na dvě části. Výsledné hodnoty v rámci oblasti prodeje automobilů jsou zachyceny viz Tab. 4.1.

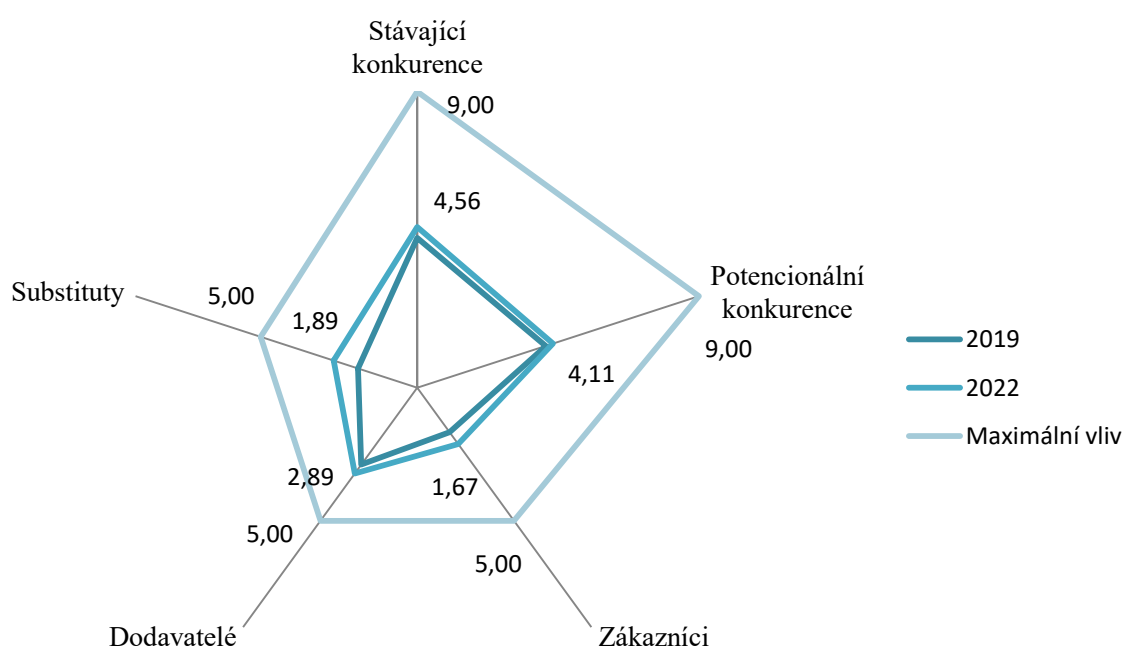
Tab. 4.1 Výsledné hodnoty konkurenčních sil v rámci prodeje automobilů

	2019	2022
Stávající konkurence	4,56	4,89
Potencionální konkurence	4,11	4,33
Zákazníci	1,67	2,11
Dodavatelé	2,89	3,22
Substituty	1,89	2,67

Zdroj: vlastní zpracování



Dle uvedeného hodnocení lze říci, že konkurenční síly dosahují průměrných hodnot. V ohledu na predikci vývoje jednotlivých faktorů se však působící síly navyšují. Pro podnik je tedy důležité, aby jednotlivé faktory měl pod kontrolou a dokázal je částečně ovládat, případně se jim efektivně přizpůsobit. Největší navýšení se předpokládá v rámci působení substitučních produktů. Velmi významnou roli v budoucnu budou představovat elektromobily, jehož hlavní předností je chránění životního prostředí. Ačkoliv konkurence v rámci nabídky luxusních automobilů není příliš rozšířena, je nutné počítat s jejím rozvíjením. S ohledem na vybraný segment nabízených produktů je také na místě zmínit náročnost klientů, kteří mají nemalé požadavky a standardy. Vývoj jednotlivých faktorů je zobrazen viz Obr. 4.5.



Obr. 4.1 Vývoj konkurenčních sil v rámci prodeje automobilů

Zdroj: vlastní zpracování

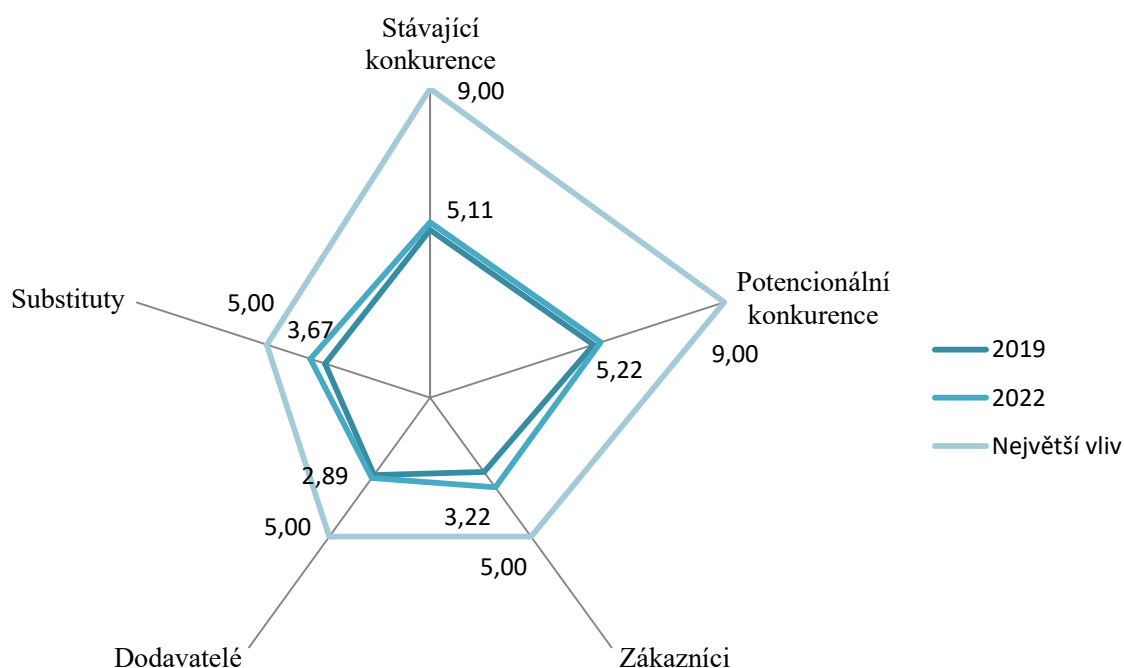
Druhá hodnocená oblast, viz Tab. 4.2, je servisní činnost společnosti AR CARS s.r.o., jež má autorizaci na koncern Volkswagen a Audi. Nicméně servisní tým je proškolený také na opravu dalších typů automobilů.

Tab. 4.2 Výsledné hodnoty konkurenčních sil v rámci servisní činnosti

	2019	2022
Stávající konkurence	4,89	5,11
Potencionální konkurence	5,00	5,22
Zákazníci	2,67	3,22
Dodavatelé	2,78	2,89
Substituty	3,22	3,67

Zdroj: vlastní zpracování

Také druhá sledovaná oblast podnikatelské činnosti vybraných společností nabývá průměrných hodnot jednotlivých konkurenčních sil, viz Tab. 4.2. Největší vliv na nabízené služby mají substituty, jelikož servisní činnost je dnes velmi rozšířená oblast podnikatelské činnosti. Díky velkému množství konkurentů je tak kladen velký důraz na faktory jako kvalita odvedené práce, čas a cena. Zákazník má poměrně neomezenou možnost změny servisu v případě nespokojenosti. Je tedy třeba dbát na kvalifikovaný personál, který udělá všechno pro to, aby zákazník odcházel spokojený s vědomím, že servis bude navštěvovat pravidelně. Predikce jednotlivých faktorů v čase je znázorněna viz Obr. 4.6.



Obr. 4.2 Vývoj konkurenčních sil v rámci servisní činnosti

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.1.3 Zhodnocení vitality podniku AR CARS s.r.o. a výkonnosti servisu

Další významná metoda, která byla vybrána pro zhodnocení konkurenceschopnosti podniku, dle publikace Pollak (2003), je zaměřena na životaschopnost podniku. Sestavený tým ohodnotil jednotlivé faktory vztahující se k vitalitě podniku.

Na základě hodnocení společnost AR CARS s.r.o. spadá do nejvyššího intervalu hodnotící škály 81 – 100 bodů. Je tedy téměř zaručena životaschopnost podniku. Hodnocení je založeno především na spokojenosti zákazníků, finančních účastníků a také uzpůsobení nabízených produktů a služeb potřebám trhu. Jako nejslabší faktory lze považovat výzkum a vývoj trhu, ačkoliv firma sleduje trendy, sama nepodniká žádné výzkumné a inovační

techniky. Slabé hodnocení má také přístup k životnímu prostředí, které však společnost AR CARS s.r.o. nijak nezanedbává a přistupuje k němu se vší opatrností. Pro zlepšení hodnocení je vhodné se zaměřit na zlepšení finančního výsledku, ve kterém jsou určité rezervy především ve spojitosti s klesající rentabilitou. Bodové hodnocení jednotlivých charakteristik je uvedeno, viz Tab. 4.3.

Tab. 4.3 Ohodnocení faktorů vitality podniku

Charakteristika		Dosažené body
1.	Finanční výsledek	7
2.	Spokojenost finančních účastníků	11
3.	Spokojení zákazníci	11
4.	Výrobky odpovídající trhu	10
5.	Výzkum trhu cíleny na pokrok	8
6.	Školení a motivování zaměstnanci	7
7.	Kapitálová základna	9
8.	Spolehliví dodavatelé	5
9.	Výhodná lokalizace podniku	7
10.	Poměr k životnímu prostředí	6
Celkem		81

Zdroj: vlastní zpracování dle Pollak (2003, s. 11-13)

Na základě vyhodnocení výkonnosti servisní činnosti podniku AR CARS s.r.o. lze říci, že přijetí nového vedoucího servisu společnosti přineslo navýšení opravovaných vozidel v roce 2017. Momentálně společnost využívá již maximální kapacitu mechanického vybavení a pro další nárůst výkonnosti servisní činnosti je nutné rozšířit kapacitu jak v rámci technického vybavení tak i rozšíření týmů mechaniků.

Předpoklad pro využití navýšené kapacity je možné založit na spokojení stávajících zákazníků, na základě hodnocení autorizovaného servisu AR CARS s.r.o. Ve sledovaném období se také zvýšila čekací doba příjmu do opravy vozidla, kdy v roce 2018 se hodnota pohybuje na 5 hodinách, než mechanik začne opravovat vozidlo.

#### 4.1.4 Komplexní zhodnocení interního a externího prostředí společnosti AR CARS

##### s.r.o.

Komplexní zhodnocení interního a externího okolí podniku bylo založeno na výstupech jednotlivých analýz, které jsou aplikovány. V rámci jednotlivých analýz byly vybrány významné faktory v zastoupení silných a slabých stránek a také příležitostí a hrozeb. Tyto faktory byly následně hodnoceny na základě doporučeného postupu podle Grasseová, Dubec a Řehák (2012), viz Příloha 8.

Na základě hodnocení byla vytvořena matice SWOT, která obsahuje jednotlivé faktory seřazené dle důležitosti. Jako silná stránka společnosti AR CARS s.r.o. je považována především spokojenost zákazníků. Což se shoduje také s cílem společnosti, který je od počátku totožný a to budování úspěšného podniku na základě spokojených zákazníků kteří se rádi vracejí. Jelikož kvalita nabízených produktů a služeb je velmi vysoká je nutné také využívat kvalifikovaného personálu, jímž společnost disponuje. Jako další silná stránka společnosti je považována osobitost společnosti především v oblasti prodeje luxusních automobilů, jelikož trh si žádá přístup k jednotlivcům a splnění odlišných požadavků. Velmi důležitou funkci má také lokalita podniku, jež je situována na velmi frekventované silnici a je tak pro zákazníky lehce přístupná.

Oproti silným stránkám společnost vnitřně bojuje s klesající rentabilitou, která je ve společnosti v rozmezí od 3 – 5%. Rentabilita tržeb dosahuje konstantně 4% ve sledovaném období, což odpovídá nastavené marži. Klesající rentabilita aktiv je způsobena především rekonstrukcí, která byla realizována v minulých letech. Velkou slabinou společnosti AR CARS s.r.o. je omezená kapacita především v servisní činnosti, jelikož momentální prostory a příslušenství jsou maximálně využity. Tato slabá stránka však lze snadno odstranit rozšířením prostorů a příslušenstvím a navýšením také tržeb v rámci servisní činnosti. Interní záležitosti společnosti AR CARS s.r.o. je dlouhodobý boj mezi jednotlivými odvětvími prodeje a servisu automobilu. Tato situace někdy narušuje nepřerušovaný chod společnosti a vytváří zbytečné tlaky na zaměstnance. Jako slabá stránka byla také zmíněna hotovostní likvida podniku, jež dosahuje velmi nízkých hodnot.

V rámci vnějšího okolí byly hodnoceny příležitosti a hrozby společnosti. Největší příležitostí podniku byl na základě hodnocení stanoven faktor vzniku nových poboček v rámci České republiky. Jelikož společnost nabízí ojedinělé automobily v rámci republiky je k nalezení jen několik jednotek konkurentů v oblasti tohoto trhu. Další příležitostí pro společnost je neustálé zvyšování poměru automobilů na obyvatele, tudíž se rozšiřuje trh, na kterém AR CARS s.r.o. působí. Další příležitostí společnosti je také rozšíření nabídky, především v oblasti operativních leasingů, které poskytuje srovnávaná konkurenční společnost. Nabídka operativních leasingů, pro společnost představuje především navýšení tržeb servisní činnosti.

Největší hrozbou společnosti je velký počet konkurentů v rámci servisní činnosti. Jelikož společnost dosahuje vysoké spokojenosti klientů, není přímo ohrožena odchodem zákazníků. Je však nutné neustále sledovat trh a zvyšovat hodnotu provozovaných služeb.

Další velkou výstrahou pro společnost AR CARS s.r.o jsou nové technologie v popředí s elektromobily. Nový typ automobilů, příznivých pro přírodní prostředí představuje pro společnost novou oblast prodejců, zajímající se především o tento typ vozů. Dále musí společnost akceptovat také řadu změn v servisní činnosti, jelikož elektromobily využívají odlišné technologie. Technici tak musí absolvovat řadu školení, aby společnost mohla nabídnout servis těchto typů vozů. Vyšší nároky jsou kladeny také na autorizaci servisu, jež v budoucnu musí vlastnit ve spojitosti s elektromobily nabíjecí stanici, která je velmi nákladná.

Na základě ohodnocení silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb společnosti byla stanovena využívaná strategie. Podnik AR CARS s.r.o. dle zjištěných výsledků využívá strategii využití, tedy kombinaci silných stránek a hrozeb. Na základě tohoto vyhodnocení bylo pro podnik doporučeno několik návrhů. V rámci využití osobité společnosti a možnosti vstupu na mezinárodní trh, by společnost mohla rozšířit své působení a dostat se tak k novému okruhu zákazníků. Rozšíření je také navrhováno v rámci České republiky, jež by bylo podloženo spokojenosti stávajících zákazníků a dlouholetou zkušeností podniku. V neposlední řadě je doporučeno společnosti rozšířit svou nabídku v oblasti operativních leasingů, jež dokáže navýšit také tržby v rámci servisní činnosti. Je tedy zřejmé, že společnost je úspěšná v rámci konkurenceschopnosti a je vhodné rozšířit svou působnost a navýšit tak svou sílu v rámci konkurence.

## **4.2 Návrhy a doporučení**

Tato kapitola je věnována doporučením, které jsou podloženy aplikovanými analýzami pro zvýšení konkurenceschopnosti vybraných společností. Návrhy a doporučení jsou zaměřeny především na zvýšení konkurenceschopnosti vybraných společností a rozšíření jejich působnosti.

### **4.2.1 Zlepšení finančních ukazatelů vybraných podniků**

Na základě zhodnocení finanční situace vybraných společností, bylo zjištěno, že rentabilita aktiv a vlastního kapitálu má klesající trend. Tato skutečnost je ovlivněna především nákupem drahých automobilů v řádu milionů. Podstatná část těchto automobilů je brána jako skladová vozidla k prodeji, jež drží svou hodnotu a jsou nabízeny s vysokou marží. Vzhledem k rostoucí hodnotě doby obratu zásob, však vozidla leží na skladě stále delší dobu. Některé nakoupené automobily jsou vedeny ve hmotném majetku společnosti a nabízejí se

k pronájmu pro stálé zákazníky. Samotný pronájem vozidla však není výnosný, jde tedy především o reklamu společnosti a prestiž. Následný prodej automobilů však společnosti přinese podstatně vysoký zisk. Je však nutné aby majitelé vybraných společností v následujících letech dbali na výhodném prodeji naskladněných automobilů a investované prostředky tak zhodnotili.

V rámci koloběhu hospodářského cyklu lze předpokládat v následujících letech postupné zpomalování ekonomického růstu, který vyústí v krizi. Z toho důvodu je doporučeno přizpůsobení skladových zásob aktuální ekonomické situaci. Prodej hodnotných někdy i investičních automobilů nelze předvídat, je však nutné udržet zásoby automobilů v rozumné míře.

Další prostor pro zlepšení je v rámci likvidity podniku. Ačkoliv vybrané podniky vlastní vysoký objem zásob, jedná se především o již zmíněné luxusní automobily, které by v případě nutnosti prodeje dosahovaly ztrátových čísel. Je tedy vhodné navýšit hotovostní aktiva společnosti, a to především krátkodobého finančního majetku a peněžních prostředků. V případě příchodu krizového období by vybraným společnostem nestačila dosavadní výše zmíněných oběžných položek k uhrazení krátkodobých závazků a musela by přistoupit na prodej zásob.

#### **4.2.2 Elektromobilita vybraných podniků**

V rámci hodnocení působících vlivů na vybrané podniky z vnějšího prostředí byl mimo jiné charakterizován také příchod nových technologií v podobě elektromobilů. V rámci evropského trhu se již nacházejí v mnoha zemích regulace a zvýhodnění, které navyšují prodej aut s alternativním pohonem. Automobilové společnosti tak vyvíjejí neustále nové modely vozů, jež jsou na elektrický pohon. Výhodou těchto automobilů je především šetrnost k životnímu prostředí.

V dnešní době je v rámci České republiky jen několik dobíjecích stanic, jako autorizovaný oprávec vozidel budou muset vybrané společnosti jednou vlastnit dobíjecí stanici. Je jen otázkou času jednotlivých koncernů, a vlády jaký stanoví termín.

Pro společnosti jsou ve spojení s elektromobilitou nepříznivé počáteční náklady na výstavbu dobíjecí stanice, avšak je to také příležitost pro získání nového sektoru zákazníků. V případě rychlé reakce společnosti získají konkurenční výhodu oproti jiným servisům. Budou se odlišovat specializovanou oblastí poskytovaných služeb, jež se jeví jako nově

příchozí trend automobilů. Je tedy vhodné, aby vybrané podniky již realizovaly školení zaměstnanců, především tedy servisních techniků. Také je vhodné do nabídky automobilů zařadit tento typ vozů a poskytovat tak komplexní služby vzhledem k nově příchozím trendům.

Využitím této příležitosti získají hodnocené společnosti náskok oproti trhu a budou jedni z prvních, kteří tuto službu nabízejí. Atraktivita automobilů je založena především na šetrnosti k životnímu prostředí, na které je v posledních letech kladen větší důraz.

#### 4.2.3 Posílení spokojenosti zákazníků vybraných podniků

Jelikož trh nabídky prodeje a servisu automobilů je velmi rozsáhlý, je nutné dbát na poskytování vysoce kvalitních služeb. V rámci konkurenčního boje si vybrané společnosti nemohou dovolit pochybení a musejí poskytovat služby na velmi vysoké úrovni. Případná nespokojenost zákazníků je především založena na neprofesionálním přístupu zaměstnanců, či prodlevách ve výkonnosti a chybovosti lidského faktoru.

Pro lepší komunikaci a profesionálnější přístup k jednotlivým poskytovaným službám a procesům v rámci firmy je vhodné poskytnout zaměstnancům školení pro řešení krizových situací. Školení vedené kvalifikovaným odborníkem, nejlépe z praxe dokáže zaměstnancům přinést nový pohled na vzniklé situace a dokáže tak eliminovat neefektivní využití pracovní doby.

V rámci předpokládaných nákladů je kalkulována cena školitele, dále obstarání občerstvení včetně nápojů. Vynaložené administrativní náklady především na zajištění školení a domluvení termínu, včetně telefonické komunikace. Dále je kalkulováno s náklady v rámci super hrubé mzdy všech zaměstnanců v řádu 4 pracovních hodin. Provoz společnosti však nebude plně odstaven a přizpůsobí se potřebám především v rámci servisní činnosti, kde je možné využít časového prostoru k úklidu a údržbě mechanického zařízení. V rámci prodejní činnosti se zaměstnanci přizpůsobí tak, aby neomezili chod prodeje, a naplánují si schůzky na druhou polovinu dne. Jednotlivé předpokládané náklady na školení, viz Tab. 4.7.

Tab. 4.4 Náklady na školení soft skills

Položka	Předpokládaná výše
Školitel	10 800,00 Kč
Občerstvení	2 490,00 Kč
Administrativní náklady	350,00 Kč
Mzdové náklady	9 790,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Dle předpokladů dosahují náklady na školení měkkých dovedností výše 23.430Kč. Jelikož lektor přinese nové způsoby řešení kritických situací a poskytne zaměstnancům návod, jak řešit nedorozumění na pracovišti dosáhne tak společnost efektivnějšího využití pracovní doby v rámci neshod.

Neshody na pracovišti jsou často založeny na základě vnitropodnikové komunikace. V rámci neshod na pracovišti následně dochází k neefektivnímu a chaotickému chování zaměstnanců. Souboje jsou často založeny také mezi oddělením servisu a prodeje automobilů, kde dochází k neúplnému informování. Vymizením těchto situací by se dosáhlo nepřetržitého pracovního procesu na jednotlivých pracovištích s efektivnějším využitím kapacit.

Pro zlepšení vztahu v rámci firmy je v dnešní době řada teambuldingových aktivit a školicích center. Jelikož jsou vybrané společnosti řazeny mezi malé podniky, je vhodné pro stmelení kolektivu pořádat několikrát za rok firemní akce. Již zavedenou tradicí je vánoční večírek pořádaný v polovině prosince. Pro efektivnější využití je vhodné společnou aktivitu uspořádat také v druhé polovině roku v rozmezí měsíců duben – květen. V případě pozdějšího termínu je velmi pravděpodobné, že řada zaměstnanců v letních měsících čerpá dovolenou a nezúčastnila by se.

Na základě doporučení tak lze uspořádat kolektivní pohybovou aktivitu, představující výšlap do přírody se zapojením teambuldingových her. Organizace výšlapu bude vyžadovat náklady na čas, který bude věnován organizaci. V rámci těchto událostí je již osvědčena asistentka jednatele. Příprava společenské aktivity pro firmu zabere 2 pracovní dny, jež jsou počítány jako super hrubá mzda jako nákladová položka. Doprava na určené místo je nákladem jednotlivých účastníků. V rámci výšlapu je vhodné objednat závěrečné posezení s občerstvením, kalkulováno na 30 osob. V rámci posezení pak je vhodné využít teambuldingové hry, jejichž podklady jsou započteny v administrativních nákladech.

Tab. 4.5 Náklady na společnou aktivitu

Položka	Předpokládaná výše
Mzdové náklady	3 650,00 Kč
Občerstvení	24 000,00 Kč
Administrativní náklady	225,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování



#### 4.2.4 Rozšíření servisu společnosti AR CARS s.r.o.

Na základě hodnocení výkonnosti servisu bylo zjištěno, že využití kapacity je na maximu. Na základě této skutečnosti se ve sledovaném období také prodloužila doba čekání příjmu do opravy až na 5 pracovních dní. Na mechaniky je také vytvářen stále větší tlak, aby dokázali navýšit průchodnost servisu, což mnohdy již není technicky možné a odrazí se to na kvalitě provedené práci a zvyšuje se možnost výskytu chyb. V případě rozšíření mechanické dílny by společnost navýšila kapacitu oprav a vzrostly by také tržby servisního oddělení. Jelikož pozemek, na němž společnost sídlí, má kapacitu pro přístavbu další mechanické dílny, nevstoupí do nákladů na rozšíření koupě pozemku, jež by tvořily velkou finanční zátěž.

Rozšíření mechanické dílny a veškerého vybavení by nové prostory měly obsahovat 4 mechanické zvedáky. Rozšíření je také vhodné v rámci ručního mytí vozů, jež je plně vytíženo jednak pro přípravu vozů pro prodejní oddělení pro případ prohlídky, nebo již k předání vozů, tak i servisní oblast. Pro přístavbu bude potřeba získat 3 mechaniky a 1 pracovníka myčky.

V rámci nákladů na přístavbu a kompletní vybavení je také započítán projekt rozšíření a veškeré administrativní náklady spojené se schválením stavby a kolaudací. Následně na chod rozšíření jsou počítány náklady na personál 3 vyškolených mechanických techniků a 1 detailera zaměřeného na kompletní čištění vozů od interiéru po leštění laku. V případě rozšíření je také potřeba rozšířit tým přijímacích techniků o dalšího člena, jehož mzdové náklady jsou také započítány v rámci technických pracovníků. V případě rozšíření a zvýšení obrátu v rámci servisní činnosti je nutné zajistit nové zaměstnance v rámci administrativy a správy především v oblasti účetnictví, řešení pojistných událostí a vymáhání pohledávek, jež je kalkulováno s přijetím 2 administrativních pracovníků. Další kalkulovanou nákladovou položkou jsou provozní náklady na chod servisu, jež zahrnují energie, úklidovou službu, tarify nových zaměstnanců, kancelářské potřeby atd.

Výnosnost rozšířené oblasti servisní činnosti je stanovena na základě aktuálně dosahovaných tržeb. Tržby v roce 2017 byly ve výši 4.500.000Kč v přepočtu na jednoho mechanického pracovníka. V prvních dvou letech rozšíření se uvažuje o dosahování polovičních tržeb oproti zavedené dílně. Podrobný přehled ročních nákladů a výnosů v rámci podléhající rozšíření servisní činnosti, viz Tab. 4.4.

Tab. 4.6 Předpokládaná výše nákladů a výnosu

Položka	Předpokládaná výše	
	1. rok	2. rok
Stavba a vybavení	13 000 000,00 Kč	- Kč
Mzdové náklady na technické pracovníky	3 457 200,00 Kč	3 457 200,00 Kč
mzdové náklady na administrativní pracovníce	804 000,00 Kč	804 000,00 Kč
Provozní náklady	950 000,00 Kč	950 000,00 Kč
Tržby	9 000 000,00 Kč	9 000 000,00 Kč
Ztráta/zisk	- 8 407 200,00 Kč	4 592 800,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě výše předpokládaných částek nákladů a výnosů na rozšíření servisní oblasti společnosti AR CARS s.r.o. je v prvním roce dosahováno ztráty. Ačkoliv výše investovaných prostředků je v případě realizace poměrně vysoká, dle předpokladů již v druhém roce aktivního fungování bude rozšířená část dosahovat zisku. Tento přínos pomůže společnosti v rámci dlouhodobé perspektivy zefektivnit rentabilitu společnosti.

V rámci návaznosti na doporučení a rozšíření oslovených zákazníků je pro společnost doporučováno také rozšíření v podobě nabídky operativních leasingů. Tento trh je v dnešní době již velmi rozsáhlý a je těžké se v něm uchytit. Avšak dobré jméno společnosti by dokázalo získat nový okruh zákazníků, především pak firem. Operativní leasing je služba, kterou využívají především začínající podniky, které nemají finanční prostředky na počáteční koupi automobilu. Samotná nabídka operativních leasingů je velmi rizikovou záležitostí pro společnost s malými zisky, však představuje navýšení zákazníků v oblasti servisní činnosti.

Oblast operativních leasingů vyžaduje vysokou disponibilitu finančních prostředků pro počáteční koupi automobilů, nabízených v rámci této oblasti. Jelikož je podnik zaměřen na vozy luxusní třídy, tuto oblast nabídky je vhodné směřovat na vyšší a střední třídu. Rozšíření zákazníků tak může vzniknout v rámci potencionálních kupců nového nebo prověřeného vozu nabízeného v rámci autosalonu.

#### 4.2.5 Vybudování nové pobočky společnosti AR CARS s.r.o.

V rámci silných stránek byla ohodnocena také osobitost společnosti, jež nabízí nevšední automobily a již dnes se orientuje na mezinárodní trh v rámci prodeje luxusních automobilů. Jelikož trh těchto vozů není příliš rozšířený, je vhodné využít volného tržního prostoru také v zahraničních zemích. Pro snadnější vybudování zahraniční pobočky je doporučeno vybrat

právě Slovenskou republiku. V rámci zařizování potřebných záležitostí se jednatel společnosti vyhne minimálně jazykovým bariérám oproti jiným zemím.

Počáteční náklady na vybudování nové pobočky budou mít především charakter pronájmu prostoru, technického vybavení, mzdových nákladů, a nákladů na provoz. Jelikož společnost AR CARS s.r.o. disponuje vysokými zásobami automobilů, není nutné vynakládat vysoké náklady na nákup automobilů na sklad. Jednotlivé položkové náklady v prvním roce vybudování nové pobočky jsou sestaveny, viz Tab. 4.5.

Tab. 4.7 Předpokládané náklady na provoz nové pobočky

Položka	Předpokládaná výše
Pronájem prostoru	4 200 000,00 Kč
Vybavení technického zázemí	2 590 000,00 Kč
Mzdové náklady	2 331 600,00 Kč
Provozní náklady	650 000,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Velkou výhodou v případě rozšíření společnosti v rámci nové pobočky jsou vysoké zásoby automobilů, které již má na skladě. Předpokládané náklady jsou tedy především provozního charakteru a pohybují se ve stejné cenové hladině jako v České republice. V rámci tržeb společnost dosahuje několikanásobně vyšších výsledků z prodeje zboží. Lze tedy předpokládat uživení společnosti a dosahování zisku v rámci 3 roku působení. Také lze využít již proškolených zaměstnanců pro zaučení nového týmu v nově vybudované pobočce.

## 5 Závěr

Úspěšnost dnešních podniků spočívá především ve flexibilitě a sledování trhu. Jelikož je trh automobilů velmi rozšířený je potřebné sledovat mezinárodní dění a nejnovější technologie vstupující na trh. Je třeba také říci, že trh prodeje a servisů automobilů je velmi náročný na finanční stránku podniku a je tedy nutné sledovat vnitřní stabilitu společnosti. Komplexní kontrola nad činnostmi podniku pak přináší možnost nabídnout konkurenční výhodu, jež přitahuje zákazníky.

Cílem bylo zhodnocení konkurenceschopnosti vybraných podniků poskytujících prodej a servis automobilů. Mezi vybrané společnosti patří AR CARS s.r.o., RT TORAX, s.r.o. a CENTRUM Moravia Sever, spol. s r.o.

V teoretické části byly vymezeny základní pojmy podstatné pro uvedení do tématu, dále byly popsány vybrané přístupy a metody hodnotící konkurenceschopnost podniku. V závěru byly stanoveny postupové kroky pro realizaci vybraných analýz, pomocí kterých byla vyhodnocena konkurenceschopnost vybraných podniků.

Zhodnocení finanční stability vybraných podniků bylo realizováno na základě poměrových ukazatelů a zhodnocení pomocí Spider analýzy. Vnější vlivy ovlivňující existenci hodnocených společností byly sledovány na základě Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. V rámci vyhodnocených analýz byl dále vybrán jeden zástupce, u nějž byla hodnocena životaschopnost podniku dle Pollaka (2003) a také vývoj výkonnosti servisu. Na základě získaných výsledků byla určena strategie pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku dle SWOT analýzy.

V rámci finančního zdraví bylo zjištěno, že vybrané společnosti dosahují zisku. Ve sledovaném období však má rentabilita klesající trend sledovaných podniků, což není pozitivní charakter. Společnosti dosahují také velmi nízké ukazatele likvidity. Pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, byla zjištěna vysoká konkurence v rámci servisní činnosti vybraných podniků. Zachycena byla také citlivost zákazníků a jejich vysoké požadavky na nabízené služby. Na základě výstupu aplikovaných analýz byla hodnocena vitalita podniku AR CARS s.r.o., jež představuje fungující společnost do budoucna. V rámci hodnocení spokojenosti zákazníků servisního oddělení společnosti dosahuje AR CARS s.r.o. velmi dobrého výsledku. Jednotlivé výstupy byly následně komplexně ohodnoceny v rámci

SWOT analýzy, jejímž výstupem byla strategie využití jako doporučení pro další existenci společnosti.

Na základě výsledků realizovaných analýz a metod byly navrženy doporučení pro zlepšení konkurenčního postavení vybraných společností na trhu poskytující prodej a servis automobilů. Pro větší konkurenční výhodu podniku bylo navrženo rozšíření nabídky vybraných podniků se zaměřením na elektromobilizaci, jež v budoucnu přinese sledovaným společnostem podstatnou konkurenční výhodu. Také byla navržena řešení pro zlepšení finančního zdraví vybraných podniků. Dalším doporučením z hlediska udržení spokojenosti zákazníků bylo školení manažerských dovedností, komunikace a realizace teambuldingových aktivit. Pro vybraného zástupce, společnost AR CARS s.r.o., bylo navrženo rozšíření servisní činnosti podniku, jež aktuálně využívá na maximální kapacitu. Také bylo doporučeno, v souvislosti s výše uvedeným návrhem, rozšířit stávající nabídku o operativní leasingy, což by zajistilo částečné využití rozšířené kapacity servisu. V rámci oblasti prodeje automobilů bylo doporučeno vytvoření nové pobočky na mezinárodním trhu, jelikož se společnost zabývá luxusními automobily, které nejsou příliš rozšířené na trhu.

## Seznam použité literatury

### Odborné knihy

ČIŽINSKÁ, Romana, 2018. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.

DRUCKER, Peter Ferdinand, 2014. *The essential Drucker: selections from the management works of Peter F. Drucker*. Rev. ed. London: Routledge. The classic Drucker collection. ISBN 978-0-7506-8506-1.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

JÁČ, Ivan, Petra RYDVALOVÁ a Miroslav ŽIŽKA, 2005. *Inovace v malém a středním podnikání*. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0853-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-802-4746-708.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2005. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9321-3.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2011. *Nová ekonomika: nové příležitosti?*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-807-4004-032.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2006. *Marketing management*. Twelfth ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall. ISBN 01-314-5757-8.

LANDA, Martin, 2003. *Podnikové účetnictví pro manažery*. Brno: Brno International Business School. ISBN 80-865-7581-0.

MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Přeložil Irena GRUSOVÁ. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu, sv. 33. ISBN 978-80-7261-251-2.

MAGRETTA, Joan, 2012. *Understanding Michael Porter: the essential guide to competition and strategy*. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press. ISBN 14-221-6059-9.

MAREŠ, David, 2017. *Nové trendy ve financích a ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-920-6.

MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ, 2011. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-379-0.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ, 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press. ISBN 978-807-2612-246.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2005. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde. ISBN 80-86131-63-7.

POLLAK, Harry, 2003. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-717-9803-7.

PORTER, Michael E., 1993. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-856-0512-0.

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

STROUHAL, Jiří a Jiřina BOKŠOVÁ, 2015. *Lexikon účetních pojmů: překlad z ČJ do AJ a NJ, výklad pojmů v ČJ, AJ a NJ, praktické příklady, účtový rozvrh*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-787-4.

SVOBODA, Emil, Libor BITTNER a Patrik SVOBODA, 2006. *Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-869-4612-6.

SYNEK, Miloslav, 2006. *Podniková ekonomika*. 4. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-892-4.

SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

VEBER, Jaromír, 2016. *Management inovací*. Vydání 1. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-423-3.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2409-6.

VOCHOZKA, Marek, 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.

ZUZÁK, Roman, 2011. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-247-4008-9.

### **Internetové zdroje**

ČESKO. fragment #f1383339 zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2019 [cit. 24. 4. 2019]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-513#f1383339>

ČESKO. fragment #f4578845 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2019 [cit. 24. 4. 2019]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#f4578845>

ČESKO. fragment #f1396261 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2019 [cit. 24. 4. 2019]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563#f1396261>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2017* [online]. 30.10.2018 [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategie->



dokumenty/zprava-o-vyvoji-maleho-a-stredniho-podnikani-a-jeho-podpore-v-roce-2017--  
241070/

Sbírka listin: CENTRUM Moravia Sever, spol. s r.o. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online].  
Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012-2015 [cit. 2019-04-24]. Dostupné z:  
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=102745>

Sbírka listin: RT TORAX s.r.o. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Ministerstvo  
spravedlnosti České republiky, © 2012-2015 [cit. 2019-04-24]. Dostupné z:  
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=216298>

## Seznam zkratek

ČSÚ	Český statistický úřad
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
EAT	čistý zisk po zdanění
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
EBT	zisk před zdaněním
ERA	Evropský výzkumný prostor
EU	Evropská unie
HDP	hrubý domácí produkt
Kč	Koruna česká
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
spol. s r.o.	společnost s ručením omezeným

## **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

**V Ostravě dne 25.4.2019**

  
.....  
**Bc. Michaela Klečková**

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Kritéria pro objektivizaci Porterovy analýzy

Příloha 2: Hodnotící faktory k životaschopnosti společnosti dle Pollaka

Příloha 3: Tabulky pro realizaci SWOT analýzy

Příloha 4: Účetní výkazy společnosti AR CARS s.r.o.

Příloha 5: Účetní výkazy společnosti RT TORAX s.r.o.

Příloha 6: Účetní výkazy společnosti CENTRUM Moravia Sever s.r.o.

Příloha 7: Finanční analýza – výpočty

Příloha 8: Komplexní analýza podnikatelského prostředí